

## SUPERANDO BARRERAS: CREENCIAS Y ASPECTOS MOTIVACIONALES RELACIONADOS CON EL ASCEN- SO DE LAS MUJERES A PUESTOS DE PODER

**MIGUEL MOYA Y SOLEDAD DE LEMUS**

Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento.  
Facultad de Psicología. Universidad de Granada

### Resumen

Las mujeres están infrarrepresentadas en las posiciones más altas de la esfera laboral. Dado que ya no existen obstáculos legales o institucionales que mantengan esta situación, parece obvio pensar que algunas otras barreras no tan visibles ("techo de cristal") pueden ser las responsables de ello. En este trabajo se presentan tres tipos de creencias (estereotipos, ideología e identidad de género), desde una perspectiva tanto cognitiva como motivacional y social, que consideramos importantes en el mantenimiento de las desigualdades de género mencionadas. Tras una revisión teórica, nuestras conclusiones son: a) Los estereotipos de género cobran importancia al referirse a determinados subtipos de mujer (profesional o "sexy"), a ciertos campos profesionales (e.g., típicamente masculinos) o ante determinadas circunstancias situacionales (e.g., desproporción entre el número de hombres y de mujeres en la organización); b) La ideología de género más sutil o encubierta (neosexismo, sexismo ambivalente) supone un peligro mayor dado que su tono positivo la hace más aceptable que la tradicional y explícita; c) la identidad de género (tanto derivada de la pertenencia grupal como concebida como auto-percepción en términos masculinos o femeninos), es importante en las aspiraciones profesionales de hombres y mujeres. Por último, se subraya la importancia de la propuesta de Pratto y Walker (2004) sobre la conexión existente entre las bases de poder (fuerza, control de recursos, ideología y obligaciones sociales), las cuales ayudan a perpetuar el statu quo favorable a los hombres, en la medida en que orienta acerca del lugar que ocupan las creencias mencionadas en el marco general de la realidad social.

**Palabras claves:** Liderazgo, estereotipos de género, sexismo, identidad de género.

### Abstract

Women are underrepresented at the highest positions of the labour/working sphere. Since legal or institutional barriers no longer exist to hold this situation, it seems quite obvious that there could be some other, not so visible, barriers responsible for it, (e.g., «the glass-ceiling effect»). This paper focuses on three types of beliefs (stereotypes, gender ideology and gender identity) that we consider important for the maintenance of the aforementioned gender inequalities. In this paper, these beliefs are presented from a cognitive, as well as motivational and social perspective. After a theoretical review, we conclude that: a) gender stereotypes are particularly important if they are related to certain subtypes of women (professional or «sexy»), or to certain professional fields (e.g., those typically masculine), and when they are applied in some special situational circumstances (e.g., men/women rate in organizations); b) subtle or concealed gender ideology (neosexism, ambivalent sexism) entails a greater danger since its positive tone renders it more acceptable than its traditional and explicit forms; c) gender identity (either stemming from gender groups membership or conceived as self-perception in masculine or feminine terms), is important for men's and women's professional aspirations. Finally, it is underlined the importance of Pratto and Walker's proposal (2004) about the connection between the bases of power (force, control of resources, ideology and social obligations) contributing to perpetuate the statu quo favourable to men, insofar it helps to understand the place of the aforementioned beliefs within the general framework of social reality.

**Key words:** Leadership, gender stereotypes, sexism, gender identity.

Correspondencia: Miguel Moya (mmoya@ugr.es), Soledad de Lemus (solelemus@hotmail.com)

Departamento de Psicología Social y Metodología de las Ciencias del Comportamiento  
Facultad de Psicología. Campus de Cartuja, 18011, Granada (España)

Agradecimientos: Este trabajo ha sido realizado gracias al apoyo del proyecto BSO2001-3158 concedido por el Ministerio de Ciencia y Tecnología.

## INTRODUCCIÓN

Las estadísticas muestran, de manera contundente, que la presencia de las mujeres en los puestos de dirección, especialmente en los más altos, está aún lejos de equipararse a la de los varones. Y esto ocurre a pesar de que hace muchos años que las barreras legales e institucionales desaparecieron en los países occidentales. El término «techo de cristal» (Ramos, Sarrió, Barberá y Candela, 2002; Segerman-Peck, 1991) surgió precisamente para explicar este hecho: la existencia de un conjunto de barreras, poco visibles, que impiden a muchas mujeres capacitadas acceder a puestos de alta dirección. Algunos autores suelen clasificar estas barreras en externas (responsabilidades familiares, políticas de apoyo a las familias, cultura organizacional, políticas de selección...) e internas (autoconcepto en términos de instrumentalidad-expresividad, androginia, autoestima, autoconcepto académico, nivel de habilidad o ideología de género, entre otras). Nosotros no somos muy partidarios de esa distinción, dado que en muchas ocasiones resultaría difícil decidir dónde incluir una determinada variable (e.g., las responsabilidades familiares de hombres y de mujeres suelen estar reguladas socialmente, pero al mismo tiempo son interiorizadas y asumidas por los individuos, llegando a formar parte esencial de su identidad). Lo que sí parece claro es que la mayoría de estas barreras se basan en una serie de creencias, que constituyen el objeto de este artículo. Por ejemplo, muchas personas tienen la convicción de que los hombres son mejores directivos, que las mujeres priorizarán sus responsabilidades familiares respecto a las laborales, o que los rasgos característicos del buen directivo se corresponden con aspectos prototípicos de la masculinidad. Conviene, además, tener en cuenta el poder del fenómeno conocido como la *profecía que se cumple a sí misma* (Merton, 1948): si los empresarios creen que las mujeres no valen para la dirección es probable que no las contraten para esos puestos (y no se podrá saber si valen o no para la dirección dado que no se les da la oportunidad); por otra parte, si las propias mujeres asumen esa creencia, probablemente pongan menos empeño en su promoción profesional, contribuyendo al cumplimiento de la profecía (Sarrió, Barberá, Ramos y Candela, 2002).

El objetivo de este trabajo consiste en presentar tres de los factores y variables anteriores que más han sido estudiados por la Psicología Social y que pueden aplicarse especialmente para comprender el ascenso de la mujer a la función directiva: estereotipos, ideología e identidad de género. Haremos una pequeña revisión de estos conceptos (una exposición más detallada de ellos puede verse en Moya, 2003) y los relacionaremos con el acceso a la función directiva por parte de las mujeres. Intentaremos sobre todo considerar estas variables desde una perspectiva motivacional y social, además de cognitiva. Esto es, cuando, por ejemplo, un directivo varón devalúa el desempeño de una mujer, no sólo lo hace porque este desempeño puede violar una expectativa (y las expectativas que no se cumplen suelen atribuirse a causas externas y/o inestables), sino también (o quizás fundamentalmente) porque ese desempeño puede amenazar la posición del directivo varón (o de los hombres directivos en general). Además, en este trabajo intentaremos prestar especial atención a la perspectiva de las propias mujeres (que algunos autores suelen incluir en las barreras denominadas "internas"), perspectiva mucho menos estudiada que la representada por las barreras externas (obstáculos que la sociedad, o los varones, ponen al desarrollo profesional de las mujeres) (O'Leary y Flanagan, 2001).

## ESTEREOTIPOS Y ESTEREOTIPIA DE GÉNERO

Los estereotipos de género son un conjunto estructurado de creencias, compartidas dentro de una cultura o grupo, acerca de los atributos o características que poseen hombres y mujeres. Estos estereotipos constan de diversos componentes: rasgos de personalidad (e.g., independiente, cariñoso/a), roles (e.g., cuida de los demás, mantiene a la familia), ocupaciones (e.g., mecánico/

a, peluquero/a), características físicas (e.g., fuerte, voz suave) y orientación sexual (atracción hacia personas del otro sexo) (Deaux y Lewis, 1984). Las investigaciones han mostrado que las creencias estereotípicas diferencian más entre hombres y mujeres cuando se trata de roles y ocupaciones que cuando se trata de rasgos, a pesar de que ha sido frecuente igualar estereotipos de género con estereotipos concernientes a rasgos (Moya y Pérez, 1990). Glick y Fiske (1999) consideran que los estereotipos clasifican a cualquier grupo a lo largo de dos dimensiones: *competencia* (capacidad para alcanzar metas prestigiosas) y *sociabilidad* (simpatía interpersonal). La competencia con que se percibe a un grupo depende fundamentalmente de su estatus, de manera que cuanto mayor es éste más competencia se le atribuye. La sociabilidad depende, en cambio, de la competición o de la cooperación intergrupales: si existe una interdependencia negativa entre los grupos (competición) habrá adscripciones de rasgos negativos y hostiles, mientras que si hay interdependencia positiva (cooperación) se desarrollarán estereotipos positivos relacionados con las características interpersonales, especialmente cuando se trata de miembros de grupos subordinados. Estas dimensiones de competencia y sociabilidad son muy semejantes a las que se han considerado centrales en los estereotipos de género: *instrumentalidad* y *expresividad* (Spence y Helmreich, 1978). Según Glick y Fiske (1999) los varones, el grupo de estatus superior, suelen ser percibidos como altos en instrumentalidad y bajos en expresividad, mientras que las mujeres, el grupo de inferior estatus, son percibidas con alta expresividad y baja instrumentalidad.

### **Estereotipos y ascenso a la función directiva**

Los estereotipos de género pueden ser una barrera que dificulte el ascenso de la mujer a los puestos de dirección. El atributo "líder" ha formado explícitamente parte del estereotipo masculino. Por ejemplo, López y Morales (1995), en una investigación en la que participaron 1254 personas representativas de la población española mayor de 18 años, encontraron que "actúa como líder" fue el segundo rasgo en intensidad asociado a los varones. Como consecuencia de esta creencia, es menos probable que las mujeres sean seleccionadas como líderes, en comparación con los hombres, y cuando ya son líderes o directivas pueden ser evaluadas más negativamente, porque el estereotipo de mujer está mucho más asociado a la sociabilidad que a la competencia. Esto es, en el caso de la promoción o del ascenso las mujeres estarían en condiciones de inferioridad porque, de acuerdo con los estereotipos de género tradicionales, tienen menos competencia y capacidades de liderazgo. Cuando se trata de la evaluación de líderes, también las mujeres saldrían perjudicadas, pero ahora porque se distancian del estereotipo de mujer.

A veces, esta influencia negativa de los estereotipos de género puede ser sutil. Como un ejemplo de esta sutileza veamos lo que las investigaciones han mostrado que ocurre cuando las mujeres intentan mostrar su competencia utilizando como táctica la *auto-promoción* (Rudman, 1998). Esta táctica persigue incrementar el propio estatus y atractivo; para ello, se señalan con orgullo los logros propios, se hacen de ellos atribuciones internas (más que externas) y se habla directamente de los méritos y capacidades personales; suele ser una táctica especialmente útil en situaciones en las que no se conocen esos méritos o en las que se está compitiendo con otros por ciertos recursos (e.g., en una entrevista laboral). De hecho, se ha visto que esta táctica está positivamente relacionada con ser contratado, por ejemplo, y, desde luego, con que lo asciendan a puestos de dirección. Sin embargo, la utilización de la auto-promoción plantea un problema para las mujeres. Históricamente las mujeres han sido percibidas como menos competentes y competitivas que los hombres. Por eso, si la mujer quiere optar a un puesto de trabajo en competición con hombres debería utilizar la auto-promoción para dejar clara su valía. Sin embargo, las investigaciones han mostrado que las mujeres que se comportan con confianza en sí mismas y asertividad no son tan bien percibidas como los hombres que se comportan de la misma manera. Por ejemplo, Powers y Zuroff (1988) encontraron que las mujeres con confianza en sí mismas recibieron las mayores

evaluaciones en desempeño, pero fueron las menos preferidas por sus compañeros. Posteriormente, Rudman (1998) ha encontrado en una serie de experimentos que cuando las mujeres utilizaban la autopromoción eran percibidas por los varones como más competentes pero como menos atractivas socialmente, resultando en menor medida elegidas como compañeras de trabajo (a menos que estos chicos dependieran de las mujeres para realizar una tarea). Cuando los hombres utilizaban lo contrario de la autopromoción, esto es, la modestia, decrecía la competencia con que eran percibidos y el deseo de trabajar con ellos, pero no aparecieron efectos claros sobre la atracción social. En dos de los estudios, curiosamente, fueron las mujeres (y no los hombres) quienes encontraron a la mujer que se autopromocionaba como menos competente y atractiva socialmente, resultando además menos elegida que el hombre que se autopromocionaba. En definitiva, que cuando se tuvo que elegir entre una mujer y un hombre que se autopromocionaban casi siempre perdían las mujeres, particularmente cuando la selección la hacían las propias mujeres.

No obstante, a pesar de la evidencia que sugiere la existencia de estereotipos diferenciados de hombres y de mujeres (con claras conexiones con las funciones de liderazgo o directivas), y de los datos que ilustran la influencia que estos estereotipos pueden tener en el ascenso y evaluación de las mujeres en posiciones de liderazgo, hay que reconocer que la realidad es bastante más compleja. Así, por ejemplo, conviene señalar que los resultados de las investigaciones sobre evaluación de líderes no muestran, ni mucho menos, una evaluación menor de las mujeres líderes; al contrario, la tendencia general es la opuesta: las mujeres suelen ser más valoradas. Sólo cuando se dan determinadas circunstancias (por ejemplo, la adopción por parte de las mujeres de un estilo autocrático, cuando se trata de roles típicamente masculinos o cuando los evaluadores son varones), las mujeres en posiciones de liderazgo resultan peor evaluadas (O'Leary y Flanagan, 2001).

Una línea de investigación que ilustra la importancia de los factores situacionales en la relación entre género y liderazgo es la que trata sobre el *estatus solo*. En estudios de laboratorio se ha encontrado que cuando hombres y mujeres participaban en grupos que variaban en la proporción de hombres y de mujeres, era más probable que los hombres que estaban en situación de "solo" surgieran como líderes, mientras que las mujeres "solo" prácticamente nunca lo hacían. También resultó que las mujeres, pero no los hombres, en la situación "solo" atribuían su conducta en mayor medida a su género (Crocker y McGraw, 1984). Asimismo, Craig y Sherif (1986) encontraron que los hombres fueron percibidos como más influyentes que las mujeres cuando estaban "solos", pero no cuando estaban en mayoría o en grupos igualados en el número de hombres y mujeres. Las mujeres, en cambio, nunca fueron vistas como más influyentes que los hombres, estuvieran en la condición que estuvieran.

Dos explicaciones diferentes se han dado de estas consecuencias negativas de la situación "solo". La primera, a la que podríamos denominar "basada en la realidad social" (Jussim, 1991), sería que quienes están en situación "solo" realmente se comportan peor que quienes no lo están (pueden ponerse más nerviosos, ajustarse al estereotipo de su grupo, etc.). La segunda sería que el estatus "solo" afecta a las evaluaciones directamente, como consecuencia de los estereotipos, e independientemente del rendimiento que tenga la persona. Esto es, aunque una mujer realice una tarea igual de bien que un hombre, al estar en minoría su desempeño puede ser infravalorado/devaluado por los observadores. Fuegen y Biernat (2002) encontraron apoyo para la existencia de este doble rasero en la evaluación de hombres y de mujeres "solos": mientras que ellos eran evaluados positivamente simplemente por ser hombres (independientemente de su rendimiento), las mujeres, en cambio, eran evaluadas positivamente sólo cuando su rendimiento era bueno.

La confluencia entre los estereotipos de género y las características de la situación influyen sobre el propio comportamiento de hombres y de mujeres. En general, tendemos a tratar a las personas en virtud de las expectativas de desempeño que tenemos respecto a ellas. Así, cuando de una persona se espera que haga bien una tarea (por ejemplo, los hombres) se le suele dar

más oportunidades para que contribuya a dicha tarea. De la misma manera, cuando uno cree que tiene algo que aportar (y los hombres suelen creerlo en mayor medida que las mujeres), lo lógico es que realice más aportaciones a la tarea del grupo. En consonancia con esto, las investigaciones han mostrado, por ejemplo, que a las contribuciones de los niños en la escuela y de los varones adultos se les suele prestar más atención y suelen ser más valoradas que las de las niñas o mujeres. No obstante, las investigaciones también han mostrado que cuando en las personas se activan creencias relacionadas con la igualdad entre los géneros, o cuando se da información explícita sobre la competencia de la mujer, las expectativas iniciales basadas en el género suelen eliminarse.

Por otra parte, aunque diversos autores continúan insistiendo en que los estereotipos de hombres y de mujeres se han mantenido básicamente igual durante los últimos 25 años, y presentan una alta consistencia transcultural, (e.g., O'Leary y Flanagan, 2001), en nuestra opinión dichos estereotipos se han acercado bastante entre sí. Por ejemplo, Moya y Pérez (1990) encontraron que de 98 atributos, originalmente atribuidos la mitad a los hombres y la otra mitad a las mujeres, 59 eran más característicos de la mujer que del hombre y sólo 24 eran más propios del hombre que de la mujer. Así, algunos ítems tradicionalmente masculinos aparecieron integrados en la imagen de la mujer ("eficaz", "autosuficiente", "decidida", "razonadora", "responsable", "sistemática" y "tenaz") y otros no fueron adjudicados a un sexo más que a otro (e.g., "activo/a", "amistoso/a", "celoso/a", o "con confianza en sí mismo/a"); no hubo ni una sola característica tradicionalmente asociada a la mujer que ahora apareciera asociada a los varones.

Otros resultados sugieren que la visión estereotípica de las mujeres como menos capacitadas para la esfera laboral y para la dirección y el liderazgo puede estar desapareciendo. Por ejemplo, Moya, Expósito y Puertas (2000) analizaron el contenido de los estereotipos, circunscribiéndose a aquellos existentes en el ámbito laboral, en cuatro grupos diferentes de personas: minusválidos, gitanos, inmigrantes y mujeres. Utilizaron una medida de estereotipia que recogía los estereotipos generados por los propios participantes: a cada uno se le pidió que indicara cinco características que considerara típicas de los miembros del grupo en cuestión en el mundo del trabajo. Una vez que las habían generado se les pedía que volvieran sobre cada una de las características e indicaran, en cada caso, el porcentaje de miembros del grupo que, en su opinión, tenían esa característica en la esfera laboral (en una escala de 0 a 100). Por último, se les pedía que volvieran de nuevo sobre cada una de las características y las valoraran en una escala de 7 puntos (desde -3, extremadamente negativa, hasta +3, extremadamente positiva). La puntuación del estereotipo de cada grupo se obtuvo multiplicando el porcentaje de personas del grupo que se consideraba tenía cada característica típica por la valoración de esa característica, y promediando después las cinco puntuaciones (conforme mayor es la puntuación, más positivo es el estereotipo). Los resultados indicaron que existían estereotipos positivos en la esfera laboral de 2 grupos, mujeres y minusválidos, mientras que de los otros dos grupos (gitanos e inmigrantes) los estereotipos fueron negativos. Las puntuaciones del estereotipo fueron las siguientes: 70.49 (mujeres), 63.57 (minusválidos) -42.78 (gitanos), y -27.49 (inmigrantes).

En la anterior investigación (Moya y cols., 2000), además de aparecer que el estereotipo de las mujeres en la esfera laboral era muy positivo, también resultó que los participantes preferían como jefes a las mujeres cuando se les pidió que ordenaran a los miembros de seis grupos como posibles jefes. El orden de elección promedio fue el siguiente (una puntuación de 1 significaría que ese grupo de personas ha sido elegido como jefe en primer lugar): mujeres (1.91), hombres (2.43), discapacitados (3.39), homosexuales (3.79), inmigrantes (4.68), gitanos (4.96). Aunque este ordenamiento se mantuvo cuando se analizaron las respuestas de hombres y de mujeres, aparecieron, no obstante, diferencias: los hombres prefieren ligeramente a otro hombre como jefe en lugar de a una mujer (1.94 vs. 2.16), mientras que las mujeres prefieren claramente como jefe a una mujer (1.7) en lugar de a un hombre (2.85).

Aunque el estereotipo general sobre las mujeres no esté, en nuestra opinión, muy asociado en la actualidad a su discriminación en el ascenso a la función directiva, conviene no olvidar que la utilización de estereotipos vinculados a *subtipos* (especialmente de mujeres) sí puede tener una gran influencia en ciertas formas concretas de discriminación. La mayoría de las veces las personas más que emplear el estereotipo general de hombres y de mujeres, utilizamos estereotipos acerca de subgrupos específicos de cada sexo ("subtipos") (Deaux, 1995). Las investigaciones sobre subtipos de mujeres han mostrado la existencia de tres subtipos básicos: ama de casa, mujer profesional, y mujer *sexy* (objeto sexual) (Deaux y LaFrance, 1998). La importancia de los subtipos estriba en que, probablemente, la conducta hacia otras personas resultará más influida por la activación de un subtipo concreto de hombre o de mujer -y su estereotipo asociado- que por la activación de las categorías generales. Esto es lo que muestran Deaux (1995) y Fiske y Glick (1995) cuando analizan el tema del acoso sexual en el trabajo. Por ejemplo, según estos autores, cuando un hombre califica a una mujer como "sexy" o como "moderna" existen muchas más probabilidades de que se produzca acoso sexual del tipo "coacción sexual" (solicitar favores sexuales aprovechándose de una situación de superioridad) y "atención sexual no deseada" (miradas, tocamientos y propuestas sexuales no deseadas); en cambio, cuando la mujer sea calificada como "profesional", el tipo de acoso que tendería a producirse es el denominado "acoso de género" (creación de un ambiente hostil que manifiesta que la mujer no es bienvenida en ese terreno).

### **Aspectos motivacionales e intergrupales**

El análisis que acabamos de exponer quizás peca de un excesivo énfasis cognitivo, ignorando la importancia de otras variables de índole motivacional y social. Por ejemplo, Eagly y Karau (2002), cuando se refieren al sexo del perceptor como una variable que influye en el prejuicio hacia las mujeres líderes, señalan que los hombres son más proclives que las mujeres a este prejuicio y sugieren como una posible causa de este resultado el hecho de que los hombres tienen menos experiencias con mujeres directivas. Aunque no cuestionamos que ésta pueda ser una razón, pensamos que puede haber otras razones igual o más importantes. Los estereotipos de género no son sólo descriptivos, sino que tienen un componente fuertemente prescriptivo (Glick y Fiske, 1999), esto es, no sólo expresan cómo creemos que son hombres y mujeres, sino también cómo "deben" ser. Esto es así, en parte, porque los estereotipos de género sirven, entre otras cosas, para defender los intereses individuales o grupales. Los estereotipos, y las ideologías en general, pueden desempeñar dos funciones importantes. Una es la necesidad de encontrar una explicación psicológica de los hechos sociales (Huici, 1984; Tajfel, 1981). Esta necesidad puede satisfacerse con creencias puramente descriptivas (e.g., "¿por qué no hay mujeres en los altos puestos de las organizaciones?" "porque carecen de cualidades de liderazgo", podría ser una respuesta estereotipada). La segunda motivación básica sería la defensa de los intereses individuales o grupales, que llevan al desarrollo de ideologías justificadoras de carácter prescriptivo (Jost y Banaji, 1994).

La dimensión prescriptiva de los estereotipos de género procede, entre otros factores, del hecho de que los miembros del grupo dominante (los hombres) dependen de los miembros del grupo dominado (las mujeres) para la satisfacción de sus necesidades afectivas y sexuales (Glick y Fiske, 1999). Esta dependencia promueve el mantenimiento del *statu quo* por parte de los hombres y favorece la estereotipia de género especialmente en lo que se refiere a la dimensión de sociabilidad y simpatía interpersonal en las mujeres. Las mujeres "deben" ser cariñosas, amables, preocuparse por los demás, etc.; si las mujeres se insertan plenamente en la esfera laboral y quieren estar en los primeros puestos, esas tareas correrían peligro y, además, competirían por los mismos recursos que los hombres. La dimensión prescriptiva de los estereotipos de género coincide en gran medida con el concepto de ideología de género, que será tratado más adelante.

Por otra parte, el énfasis cognitivo tampoco debe hacernos olvidar la importancia de los factores sociales y grupales en el proceso de estereotipia. Los estereotipos no sólo tienen un origen cognitivo (necesidad de simplificar el procesamiento de la información) y unas consecuencias cognitivas (percepción, memoria, inferencia, etc.), sino que también guardan una estrecha relación con las motivaciones e intereses personales y grupales. Así, un resultado sólidamente admitido en Psicología Social es que las personas estamos motivadas para realizar juicios e inferencias que tengan consecuencias positivas para nosotros mismos y, por tanto, los razonamientos e inferencias que realizamos pueden verse sesgados con el fin de conseguir esta meta (Kunda, 1987).

Asimismo, también es importante la influencia que los intereses grupales, paralelamente a los motivos individuales, tienen sobre los procesos de razonamiento. En este sentido, Schaller (1992) ha propuesto que el favoritismo endogrupal desempeña un papel importante en la integración de datos y en la realización de inferencias, de modo que solemos aplicar estrategias de razonamiento que favorezcan a nuestro propio grupo. Aplicando esta idea a los estereotipos de género, Schaller establece que dado que hay una fuerte relación entre género y rol social, de una parte, y también se da una fuerte correlación entre rol social y comportamiento observado, se produce una correlación espúrea entre género y comportamiento observado. Es decir, por un lado, existe un claro predominio de hombres en los puestos de poder y de alto estatus, y de mujeres en puestos de bajo estatus o en roles domésticos; y, por otro lado, los datos indican que las personas que ocupan puestos de poder tienden a mantener comportamientos asertivos y persuasivos, mientras que las personas en puestos de bajo estatus es más probable que se comporten de manera sumisa. Como resultado de esto se daría una correlación ilusoria que indicaría que los hombres suelen ser más asertivos mientras que las mujeres tienden a actuar de manera sumisa.

La explicación más tradicional de estos procesos de correlación ilusoria se basaba en considerarlos como simples procesos de inferencia basados en las frecuencias de los comportamientos observados. Sin embargo, Schaller propone y demuestra que estos procesos resultan afectados por factores motivacionales. Concretamente, propone que los hombres tenderán a pasar por alto las limitaciones sociales que sitúan a la mujer en desventaja, mientras que las mujeres las tendrán más en cuenta a la hora de realizar juicios sobre la relación entre el género y determinadas habilidades. Los resultados de sus experimentos muestran como en una situación de la que se puede derivar la falsa creencia de que los hombres pueden ser mejores líderes que las mujeres, la mayoría de los participantes varones afirmaban que los hombres eran mejores líderes (59.4%) mientras que la mayoría de las mujeres (56.8%) indicaban que no existía relación entre el género y la habilidad para ser líder. Conviene señalar que esta situación experimental refleja lo que es habitual encontrar en la realidad fuera del laboratorio. Cuando la situación se planteaba a la inversa, de modo que la correlación espúrea indicaba que las mujeres eran mejores líderes que los hombres, los resultados se repetían a la inversa, aunque con una ligera tendencia de los hombres al favoritismo endogrupal y una mayor tendencia por su parte a utilizar razonamientos no estadísticos, como el recurso a los estereotipos (Bodenhausen, 1990). Es decir, cuando las evidencias son manipuladas de manera que favorezcan la percepción ilusoria de que un género es mejor líder que otro, tanto hombres como mujeres aceptan las correlaciones espúreas como verdaderas cuando son el grupo beneficiado, mientras que recurren a razonamientos más elaborados que desmonten la credibilidad de dicha creencia cuando son el grupo perjudicado, siendo esta última tendencia más poderosa en las mujeres. Estos resultados sugieren la importancia de tener en cuenta los factores motivacionales (favoritismo endogrupal) para comprender el funcionamiento de la estereotipia, junto con la consideración de la realidad social de los grupos implicados (mayor poder y estatus de los varones, especialmente en el caso del liderazgo).

También nos parece muy importante enfatizar la importancia de tener en consideración la situación y la historia de los grupos que estereotipan y son estereotipados. Creemos que un ámbito de estudio que muestra esta importancia es el que ha versado sobre las mujeres en situación "token", esto es, cuando están en clara minoría respecto al exogrupo de varones, siendo más probable que su pertenencia a una categoría diferente sea saliente (Fiske y Taylor, 1991). Las mujeres en puestos de poder suelen ser uno de los ejemplos más típicos de esta situación. La mayoría de las veces se han considerado como beneficiosa la presencia de las mujeres en situación "token", entendiéndose que suponía un avance de éstas en campos anteriormente dominados sólo por hombres. Sin embargo, algunos estudios recientes muestran que esa situación puede conllevar también consecuencias dañinas para las mujeres. Esto es lo que señala precisamente la investigación de Barreto, Ellemers y Palacios (en prensa). Según estas autoras, el hecho de que a algunas mujeres se les permita la entrada en "terreno masculino" puede promover una ilusión de meritocracia, mostrando la existencia de igualdad de oportunidades entre los sexos para acceder a esos puestos de poder en función de méritos propios; por tanto, se puede deducir que si no hay más mujeres que lo hayan conseguido es porque no estaban suficientemente preparadas. La solución, pues, estaría en el trabajo y en el avance personal, aún sabiendo que la posibilidad de acceder a un puesto de dirección es muy baja (por ejemplo, de tan sólo un 2%) (Wright y Taylor, 1999). En segundo lugar, Barreto y cols. (en prensa) argumentan que en los casos de movilidad "token" se combinan características de estructuras tanto abiertas (igualdad de oportunidades) como cerradas (discriminación), dando lugar a una información ambigua sobre las posibilidades individuales de éxito. Esta ambigüedad hace que las personas tiendan a considerar otros aspectos, como las expectativas de desempeño basadas en el grupo de pertenencia, para determinar sus propias ambiciones y esfuerzos. Las experiencias previas de otros miembros del endogrupo afectan a la probabilidad subjetiva de que uno mismo pueda alcanzar metas deseadas (Vroom, 1964) y, por tanto, incrementan o disminuyen la ambición y el desempeño individual. Estas autoras demuestran que la percepción de las experiencias pasadas del grupo (cuando se relacionan con el estereotipo grupal) influye en las respuestas ante las oportunidades actuales, y afectan a la probabilidad subjetiva de éxito y desempeño individual. Los hombres, debido a su historia previa de éxito grupal en tareas de desempeño, pueden ver a la situación de "token" de su grupo como un reto, fijándose en las oportunidades que presenta, mientras que las mujeres, en esa misma situación minoritaria, tenderían a fijarse en las limitaciones que suponen (por su historia grupal previa de discriminación), viendo la situación como amenazadora. Los resultados de su experimento muestran que efectivamente en la situación de "token" las mujeres tienen un rendimiento peor que los hombres, mientras que estos rinden más en la situación de "token" que en la de igualdad de oportunidades. En la situación de "token" las mujeres además presentan reacciones emocionales más negativas y patrones atributivos perjudiciales.

El hecho de que las situaciones "token" pueden ser incluso más dañinas que otras condiciones, como la de igualdad (abierta) o la de discriminación (cerrada), produciendo emociones más negativas, coincide con resultados de anteriores investigaciones que han mostrado que las personas mantienen la confianza en sus habilidades cuando se enfrentan claramente a una situación discriminatoria, pero que pierden su autoconfianza cuando la discriminación es más ambigua (Major, Quinton y Schmader, 2003).

En resumen, aunque los estereotipos de género pueden tener alguna influencia directa en las dificultades que las mujeres tienen para acceder a las posiciones de liderazgo, en nuestra opinión esa influencia es mucho menor de lo que tradicionalmente se suponía. Esta influencia sí parece mucho más importante cuando se consideran los estereotipos sobre algunos subtipos de mujeres, así como cuando se tiene en cuenta el tipo de organización o de campo profesional (especialmente si es tradicionalmente masculino) u otras variables situacionales y contextuales (por ejemplo, la proporción de hombres y de mujeres en la organización).



## IDEOLOGÍA DE GÉNERO

La ideología de género incluiría a todas aquellas creencias sobre los roles y responsabilidades considerados apropiados para hombres y mujeres, así como acerca de las relaciones que los miembros de ambas categorías deben mantener entre sí. A pesar de esta concepción amplia, en la práctica ha sido habitual reducir la ideología de género al sexismo, esto es, al prejuicio (actitud negativa) hacia las mujeres. No obstante, es preciso diferenciar entre viejas y nuevas formas de sexismo. Por sexismo viejo, hostil, o a la antigua usanza, nos referimos a una "*actitud de prejuicio o conducta discriminatoria basada en la supuesta inferioridad o diferencia de las mujeres como grupo*" (Cameron, 1977, 340). Parece bastante obvio cómo estas creencias sexistas pueden influir en los juicios, evaluaciones y comportamientos relacionados con el liderazgo y el género, produciendo discriminación hacia las mujeres. Por ejemplo, una persona que considere que lo más maravilloso que una mujer puede hacer es tener muchos hijos y dedicarse a su cuidado y al de su esposo, es muy probable que no esté de acuerdo con que la mujer trabaje fuera del hogar y además, ocupe un puesto de responsabilidad.

Sin embargo, las actitudes, creencias y evaluaciones respecto a las mujeres no son siempre negativas. Por ejemplo, Eagly y Mladinic (1994) han mostrado que tanto los hombres como las mujeres tienen actitudes más favorables hacia las mujeres que hacia los hombres, atribuyéndoles a éstas un conjunto de atributos bastante positivos. Este hecho ha sido muchas veces corroborado -véase Moya (1990) para datos sobre nuestro país. Asimismo, en la actualidad, poca gente defiende que las mujeres sean inferiores a los hombres, tal y como muestran las encuestas de opinión y las investigaciones sobre ideología de género (Expósito, Moya y Glick, 1998). Pero, a pesar de esto, numerosos datos siguen mostrando que la discriminación basada en el sexo aún perdura, y con gran intensidad: índices de paro, porcentajes de trabajo a tiempo parcial y temporal, salario promedio, presencia en las altas esferas políticas (Congreso, Senado, ministros, altos cargos de la Administración), etc.

### Neosexismo

Esta discrepancia entre las actitudes y creencias declaradas y la tozuda realidad puede deberse, en parte, a la existencia de un prejuicio hacia las mujeres de apariencia diferente, más sutil. Tougas, Brown, Beaton y Joly (1995) consideran que las normas sociales relativas a las opiniones prejuiciosas las han hecho socialmente indeseables y, en algunos casos, ilegales. Además, las demandas políticas realizadas por grupos minoritarios como las mujeres y la introducción de políticas para reducir la discriminación (e.g., la acción positiva), pueden ser vistas como una amenaza hacia ciertos valores tradicionales importantes, como la libertad de elección del individuo y la igualdad de oportunidades basada en los méritos personales. Estos hechos pueden haber influido en las justificaciones que el grupo dominante esgrime para justificar el *statu quo*: la discriminación es algo del pasado; las mujeres están presionando demasiado, van demasiado rápido y a sitios en los que no se las quiere; estas tácticas y demandas son injustas; además, los logros recientes son inmerecidos (McConahay, 1986). Tougas y cols. (1995) definen el *Neosexismo* como la "*manifestación de un conflicto entre los valores igualitarios y los sentimientos residuales negativos hacia las mujeres*".

En los varones, un antecedente importante del neosexismo parece ser la percepción de amenaza hacia sus intereses colectivos (Tougas y cols., 1995): las creencias neosexistas serán desarrolladas por individuos que crean que los cambios en el equilibrio entre los sexos traerán a los varones más pérdidas que ganancias y, en consecuencia, también se opondrán a las medidas de acción positiva que intentan favorecer el desarrollo profesional de las mujeres. Tougas y cols. (1995) encontraron apoyo empírico para esta hipótesis. Para medir la percepción de amenaza a los intereses de los varones se incluía en la investigación una breve descripción de las metas de los programas de acción

positiva relacionados con las mujeres, tras la cual se les pedía a los participantes que evaluaran los efectos que estos programas tenían sobre la situación de los hombres a través de 6 ítems (tres afirmaciones y tres preguntas evaluadoras). Las tres afirmaciones fueron: 1) tales programas sitúan a los hombres en una situación de desventaja en comparación con las mujeres en cuanto a las oportunidades para conseguir un trabajo; 2) tales programas colocan a los hombres en una situación de desventaja en comparación con las mujeres en cuanto a la oportunidad de promoción y ascenso; y 3) los programas sitúan a los hombres en una situación de desventaja en comparación con las mujeres en cuanto a los ingresos que reciben. En las preguntas evaluadoras los participantes debían de contestar si estaban convencidos o no (sobre una escala de 7 puntos) de la implementación de programas que den a las mujeres mayores oportunidades a) para conseguir un trabajo, b) de promoción y ascenso y c) para conseguir aumentar sus ingresos. Las respuestas a los 6 ítems se sumaban para formar un único índice. Tougas y cols. (1995) encontraron que la relación entre las puntuaciones obtenidas en esta escala y las obtenidas en la escala de neosexismo fue significativa:  $r = .50$ ,  $p < .000$  en estudiantes universitarios y  $r = .18$ ,  $p < .05$  en empleados. Moya y Expósito (2001), en un estudio realizado con más de mil varones españoles, utilizando las mismas medidas, obtuvieron una correlación de  $r = .33$ ,  $p < .000$ . En otro estudio (Moya y Expósito, 2000), en el que participaron empleados varones de una entidad bancaria, la relación entre ambas medidas fue incluso superior:  $r = .43$ ,  $p < .000$ .

Conviene señalar la existencia de ciertas diferencias entre los resultados obtenidos por Tougas y cols. (1995) y por Moya y Expósito (2001). Mientras que los primeros encontraron que la percepción de amenaza a sus intereses colectivos por parte de los varones era un factor antecedente de las creencias neosexistas, Moya y Expósito (2001) encontraron que eran las creencias neosexistas las que estaban detrás de la percepción de amenaza a los intereses colectivos de los varones. Una posible explicación sería que, en España, los varones no perciben aún una fuerte amenaza a sus intereses como grupo. Sin embargo, quienes tienen creencias neosexistas, consideradas como una extensión del sexismo tradicional (esto es, creen que las mujeres van demasiado rápido, que están presionando demasiado, que muchos de sus logros recientes son inmerecidos, etc.) sí tienden a ver sus intereses colectivos amenazados y eso les lleva a oponerse a las medidas de acción positiva.

En la investigación de Moya y cols. (2000), ya mencionada, se incluyó la escala de neosexismo (en relación con los cuatro grupos estudiados), encontrándose que los mayores niveles de prejuicio se dirigían hacia los gitanos, seguido de las mujeres, los inmigrantes y los minusválidos. Este resultado (un nivel considerable de prejuicio hacia las mujeres) parece estar en contradicción con el resultado ya expuesto que mostraba la existencia de un estereotipo muy positivo de las mujeres en la esfera laboral. Parecería más lógico suponer que el prejuicio hacia un grupo estuviera relacionado con un estereotipo negativo de ese grupo. Sin embargo, creemos que la coexistencia de estereotipos positivos con altos niveles de prejuicio no es algo tan contradictorio como a primera vista puede parecer. Pudiera ser que la percepción de que las mujeres están perfectamente capacitadas para la esfera laboral es lo que hace que se perciban como una amenaza real para los propios intereses y eso dispara, a su vez, la actitud de prejuicio. En cambio, los minusválidos quizás no sean percibidos por las personas sin minusvalía como una clara amenaza. Corrobora esta interpretación los análisis correlacionales realizados: en dos grupos (gitanos e inmigrantes) las puntuaciones en neosexismo correlacionaban con tener un estereotipo negativo; sin embargo, en el caso de mujeres y discapacitados, el neosexismo era mayor cuanto más positivo era el estereotipo.

### **Sexismo Ambivalente**

Otras concepciones recientes sobre el sexismo también han llamado la atención hacia su dimensión más oculta y sutil. Así, para Glick y Fiske (1996) el sexismo es fundamentalmente

ambivalente, porque la antipatía sexista coexiste con sentimientos positivos hacia las mujeres. La ideología de género estaría formada por dos componentes claramente diferenciados, aunque relacionados: el *sexismo hostil* y el *sexismo benevolente*. El primero coincide básicamente con la ideología de género tradicional. El *sexismo benevolente* se define como un conjunto de actitudes interrelacionadas hacia las mujeres, actitudes que son sexistas en cuanto las considera de forma estereotipada y limitadas a ciertos roles, pero que tiene un tono afectivo positivo (para el perceptor) y tiende a suscitar en él conductas consideradas como prosociales (e.g., ayuda) o de búsqueda de intimidad (e.g., revelación de uno mismo). Ambos tipos de sexismo tienen sus raíces en las condiciones biológicas y sociales prácticamente universales donde, por una parte, los hombres poseen el control estructural de las instituciones económicas, legales y políticas, pero, por otra parte, la reproducción sexual proporciona a las mujeres *poder diádico* (el poder que procede de la dependencia en las relaciones entre dos personas), en cuanto que los hombres dependen de ellas para criar a sus hijos y, generalmente, para la satisfacción de sus necesidades afectivas y sexuales. Según Glick y Fiske el sexismo benevolente sigue siendo sexismo, a pesar de los sentimientos positivos que pueda tener el perceptor, porque descansa en la dominación tradicional del varón y tiene aspectos comunes con el sexismo hostil: las mujeres están mejor en ciertos roles y espacios y son "más débiles". De hecho, el sexismo benevolente puede ser incluso más perjudicial que el hostil, pues puede utilizarse para compensar o legitimar a aquél y dado que quien es sexista hostil no suele considerarse a sí mismo sexista, la posibilidad de intervención en contra de esta forma de sexismo puede tener ciertas dificultades. El sexismo benevolente debilita la resistencia de las mujeres ante el patriarcado, ofreciéndoles las recompensas de protección, idealización y afecto para quienes acepten sus roles tradicionales y satisfagan las necesidades de los hombres.

Glick, Diebold, Bailey-Werner y Zhu (1997) examinaron si el sexismo hostil y el sexismo benevolente se dirigen hacia diferentes subtipos de mujeres, suponiendo que la hostilidad sexista estaría reservada para las mujeres que desafían el poder de los hombres y la benevolencia sexista se concede a quienes satisfacen sus necesidades. Como ya hemos señalado, las investigaciones sobre estereotipos de género han mostrado que más que percibir a las mujeres simplemente como un único grupo general (mujeres), es probable que sean clasificadas en subtipos: mujer profesional, mujer "sexy", feminista, o madre. Glick y cols., (1997) exploraron esta posibilidad pidiéndoles a los participantes de su investigación que generaran espontáneamente subtipos de mujeres. La mayoría de los subtipos generados, coincidiendo con otras investigaciones, reflejaron dos dimensiones: a) tradicional (e.g., madre) versus no-tradicional (feminista, mujer profesional); b) sexualmente atractiva (animadora deportiva, "sexy") versus poco atractiva ("marimacho"). Después, los participantes calificaron y evaluaron los primeros 8 subtipos auto-generados en términos positivos y negativos. Los resultados mostraron que las puntuaciones de cada participante en sexismo hostil estaban relacionadas con evaluaciones menos positivas y las puntuaciones en sexismo benevolente con evaluaciones más positivas (aunque estos resultados sólo aparecieron entre los hombres participantes, no entre las mujeres). En un segundo estudio, Glick y cols., (1997) examinaron las actitudes hacia dos subtipos específicos de mujer: amas de casa y mujeres profesionales. Los resultados indicaron que, tanto entre los hombres como entre las mujeres, el sexismo hostil predecía actitudes negativas hacia la mujer profesional, mientras que el sexismo benevolente no estaba relacionado con la visión de este tipo de mujer. En contraste, las actitudes hacia el ama de casa solo estaban relacionadas con las puntuaciones en sexismo benevolente, no en hostil (de nuevo, este resultado aparecía sólo entre los varones). Estos resultados apoyan parcialmente la idea de que, al menos entre los hombres, el sexismo hostil y el benevolente se dirigen hacia diferentes tipos de mujeres.

La ambivalencia que subyace a los estereotipos y a la ideología de género puede convertirse en una especie de dilema perverso para las propias mujeres, especialmente cuando intentan

acceder a contextos tradicionalmente dominados por hombres. Un claro ejemplo de ello es el caso *Price Waterhouse vs. Hopkins*. En pocas palabras, lo que ocurrió fue que en 1982 los directivos de una de las ocho empresas más poderosas de E.E.U.U. (Price Waterhouse) negaron el ascenso a socia de Ann Hopkins, a pesar de ser la mejor candidata de ese año, por el hecho de ser mujer. Concretamente, la empresa argumentó que no fue promocionada porque sus habilidades sociales no eran las adecuadas, y algunos de los evaluadores especificaron que era un “macho”, y que necesitaba un “curso para ser encantadora y atractiva”. Incluso alguno llegó a decir que tendría más posibilidades si “andara, hablara y vistiera de manera más femenina, llevase maquillaje, peinados y joyas” (Fiske, Bersoff, Borgida, Deaux y Heilman, 1991). Así pues, las mujeres que entran en las ocupaciones masculinas corren el riesgo de ser víctimas de la reacción de los hombres: si presentan las características masculinas pueden ser categorizadas como no-tradicionales, un tipo que suscita la hostilidad en algunos hombres (por ejemplo, como sucedió con Ann Hopkins); si se presentan como femeninas tradicionales pueden ser vistas como poco dedicadas a su carrera (Fiske y Glick, 1995).

El acoso sexual, al menos cierta variedad de él, puede entenderse a la luz de estas reacciones defensivas de los varones. Cuando las mujeres ascienden en la estructura de poder llegando a alcanzar puestos de liderazgo, los hombres, al ver que hay mujeres que llegan hasta puestos normalmente dominados por el género masculino, pueden sentirse amenazados y reaccionar con creencias estereotípicas y actuaciones discriminatorias, tratando de hacerles ver a esas mujeres que ese no es lugar para ellas. Aquellas que aún superando todas las barreras consiguen situarse en un puesto de alto estatus son las más susceptibles de sufrir el llamado *acoso competitivo* (Fiske y Glick, 1995). Estos autores proponen, a partir de su teoría del Sexismo Ambivalente, que las motivaciones ambivalentes de los hombres (dominación e intimidad) pueden dar lugar a varios tipos de acoso en el contexto laboral:

1) Un acoso suave (benévolo), provocado por un deseo genuino de intimidad heterosexual con las mujeres.

2) Un acoso hostil, en el que la sexualidad es simplemente otra forma de dominación masculina.

3) Un acoso ambivalente (combina el hostil y el benevolente) y que, a su vez, puede ser paternalista (dirigido hacia la mujer tradicional y sexy, que trabaja en puestos de bajo estatus) o competitivo (hacia la mujer no-tradicional y sexy, en puestos de igual o superior estatus).

Las mujeres que caen en los subtipos de no-tradicional y sexy son quienes con mayor probabilidad sufrirán este último tipo de acoso. Concretamente, en el caso de las mujeres en puestos de poder se aplicaría el subtipo de mujer no-tradicional, a la cual se suele estereotipar con rasgos masculinos y con deseo de asumir los roles propios de los hombres. Este subtipo amenaza dos motivaciones: la dominación paternalista y la diferenciación de género competitiva. Estas mujeres suponen una amenaza para los hombres porque a) la identidad masculina está muy vinculada al mundo del trabajo; b) los trabajos en los que predominan los hombres suelen verse como que requieren rasgos que hacen a los hombres superiores a las mujeres. El acoso hacia ellas puede tener la función básica de restablecer la dominación del varón.

En este apartado hemos considerado como la ideología de género, algo más amplio que los estereotipos de género (pues atañe a comportamientos, ocupaciones, roles, etc. que hombres y mujeres deben desempeñar) puede suponer un obstáculo para el acceso de la mujer a puestos directivos o de poder. Aunque los impedimentos que proporciona la ideología de género tradicional son obvios (por ejemplo, suponiendo que las mujeres no valen para dirigir), hemos resaltado la influencia de otros tipos de ideología, más sutiles o encubiertos. Estas formas de ideología de género (neosexismo, sexismo ambivalente) pueden suponer un mayor peligro para las mujeres, no sólo por su naturaleza sutil o encubierta, sino también porque a veces tienen un tono positivo que las hace más aceptables por las propias mujeres.

## IDENTIDAD DE GÉNERO

Unas creencias relacionadas con el género, particularmente importantes por sus consecuencias relacionadas con el acceso a puestos de dirección o liderazgo, son aquellas que tienen que ver con nosotros mismos.

### Masculinidad-Feminidad

Aunque la identidad de género puede concebirse de varias maneras (Moya, 1993, 2003), una de las más populares es hacerlo como la posesión de determinados rasgos de personalidad (masculinidad-feminidad o instrumentalidad-expresividad). Durante muchos años se consideró a la masculinidad y a la feminidad como una única dimensión, con dos polos, asociados cada uno de ellos a un sexo. La masculinidad se asociaba con una orientación *instrumental*, dirigida hacia la realización de tareas y resolución de problemas, mientras que la feminidad lo hacía hacia una orientación *expresiva*, dirigida a conseguir el bienestar de los demás y la armonía del grupo. Como puede verse, las concepciones más clásicas del liderazgo lo equiparan con la dimensión instrumental (y por tanto, con los varones). Hay que señalar, no obstante, que existe otra dimensión clásica en el liderazgo (la orientación hacia las relaciones) que estaría más acorde con el estereotipo de la mujer. Sin embargo, esta concepción bipolar fue cuestionada y se pasó a una concepción de la masculinidad y de la feminidad como dos dimensiones independientes, de tal forma que cada persona, sea hombre o mujer, puede obtener puntuaciones por separado en cada una de ellas (y cuando posee ambas características, sería una persona andrógina).

La multitud de investigaciones que han estudiado las auto-percepciones de hombres y de mujeres sobre atributos masculino-instrumentales (personalidad fuerte, dominante, agresivo/a, actúa como líder, duro/a...) y femenino-expresivos (cariñoso/a, sensible a las necesidades de los otros, cálido/a, tierno/a y amante de los niños/as), han mostrado que los hombres son superiores en masculinidad, las mujeres en feminidad y respecto a la categoría de androginia no hay resultados consistentes (Moya, 1993). Moya y Gómez (1996), en una investigación en la que participaron 666 mujeres estudiantes de Psicología y 221 varones (de diferentes universidades españolas), encontraron que los hombres puntuaban significativamente más alto que las mujeres en los rasgos instrumentales, mientras que las mujeres lo hacían en los expresivos. Así, pues, el mayor interés de los hombres por los puestos de liderazgo se debería no al hecho de ser hombres, sino al de puntuar, por lo general, más alto en masculinidad (en este sentido, las mujeres altas en masculinidad también tendrían interés y capacidades para el liderazgo). Fernández (2001) realizó un estudio acerca de la masculinidad y feminidad de estudiantes de 29 países (participaron 5688 personas, 2459 varones y 3229 mujeres), utilizando una versión reducida del BSRI. Los resultados mostraron que en todas las regiones y países (excepto en Alemania y en África Occidental) los hombres puntuaron más alto en masculinidad que las mujeres (en las dos zonas mencionadas la tendencia fue al revés, aunque no significativa).

La investigación ha corroborado de manera consistente la importancia de la instrumentalidad de cara al desarrollo profesional de las mujeres (Abele, 2000; Betz, 1994). Moya, Expósito y Ruiz (2000), por ejemplo, encontraron en un estudio realizado con 148 parejas heterosexuales españolas que la instrumentalidad correlacionaba positivamente con la importancia otorgada a la carrera profesional entre los varones ( $r = .26, p < .01$ ) y entre las mujeres ( $r = .20, p < .05$ ). En general, los estudios empíricos que han examinado la relación entre la identidad de género de un individuo (i.e., masculina, femenina, andrógina o indiferenciada) y el liderazgo, han mostrado evidencia a favor de una fuerte relación entre la identidad masculina y el liderazgo (y, a veces, también entre éste y la identidad andrógina) (Kent y Moss, 1994; Kolb, 1997), mientras que la posesión de características femeninas puede ser perjudicial para la emergencia de los líderes (Fagenson, 1990).

No obstante, los datos muestran que en los últimos años hombres y mujeres se han acercado en sus identidades. Así, un meta-análisis de estudios realizados con muestras norteamericanas (Twenge, 1997) encontró un aumento (de 1970 a 1995) en las puntuaciones de mujeres y de hombres en la escala de masculinidad del Bem Sex Role Inventory (BSRI) (más fuerte en aquéllas que en estos) y pocos cambios temporales en la escala de feminidad. En España, López y Morales (1995), pidieron a hombres y mujeres que constituían una muestra representativa de la población española mayor de 18 años (puede verse un resumen en Moya, 2003), que indicaran con respecto a cada uno de 20 ítems si eran aplicables o no a ellos mismos (el formato de respuesta era "sí", "no", "no sabe"). Los resultados mostraron que en ítems claves para nuestro propósito (e.g., "actúa como líder") hombres y mujeres no se diferenciaron. Además, por lo general, las diferencias entre hombres y mujeres fueron mínimas.

### Identificación grupal

Otras formas de concebir la identidad de género se han centrado en la identificación grupal. En la medida en que hombres y mujeres se identifiquen fuertemente con su grupo, tal y como éste ha sido tradicionalmente concebido, es probable que ellos presenten una mayor orientación hacia la esfera laboral, la dirección y el liderazgo y ellas hacia la esfera doméstica, familiar y relacional. No obstante, durante las últimas décadas parecen haberse producido importantes cambios también en las identidades de hombres y de mujeres concebidas de esta manera. La dimensión profesional y laboral ha pasado a ocupar un lugar importante en la identidad de las mujeres, especialmente de las más jóvenes. En el caso de los hombres la situación es más confusa y conflictiva, porque a la vez que van asumiendo más tareas tradicionalmente adjudicadas a la mujer (domésticas, cuidado de los hijos, etc.) tienen que compartir y/o ceder espacios públicos e, incluso, tenerlas como superiores en sus trabajos, lo que conlleva un reajuste a una nueva noción de masculinidad, que no coincide con la idea clásica de 'hombre/macho' en la que han sido educados.

Moya y Peplau (1993) realizaron una investigación en la que participaron estudiantes de Psicología, varones y mujeres, tanto de la Universidad de California, Los Angeles (UCLA), como de la Universidad de Granada. A los participantes se les pidió que se calificaran a sí mismos/as sobre 22 escalas bipolares (9 representaban atributos instrumentales, 9 expresivos y 4 neutrales). También se les pidió que calificaran a cuatro tipos diferentes de personas de su mismo sexo sobre las mismas 22 escalas (estudiante universitario/a, persona que mantiene una relación romántica duradera, persona entregada a su familia y profesional). Con estas calificaciones obtuvimos 4 razones de metacontraste, una por cada estímulo, según la propuesta de Turner y colaboradores (1987). La razón de metacontraste es un índice del grado en el que el sujeto se identifica con cada uno de los estímulos. Si la razón de metacontraste es inferior a 1, esto indica que el estímulo en cuestión es percibido como miembro del exogrupo. Cuanto más superior de 1 sea la razón de metacontraste, con mayor intensidad se considera al estímulo como miembro del endogrupo. Los resultados mostraron un efecto principal del género del participante en el índice que reflejaba la identificación con la persona profesional: los hombres se identificaban más con él que las mujeres (1.03 vs .92) [ $F(1, 305) = 6.44, p = .05$ ] (y el hecho de que la puntuación media de la mujer sea inferior a 1 indica que perciben, ligeramente, a la mujer profesional como del exogrupo). Cuando este análisis se hacía considerando el país, aparecía que la tendencia anterior de las mujeres sólo ocurría entre las estudiantes granadinas, pero no entre las estadounidenses. Este resultado es interesante cuando además tenemos en cuenta que la identificación con la persona profesional apareció claramente relacionada con las puntuaciones obtenidas en una escala que medía la importancia que para los participantes tenía el trabajo y tener éxito profesional en su vida ( $r = .37, p < .000$ ).

### Identidad y factores situacionales

Pero la identidad (ya sea concebida como masculinidad-feminidad o como identificación grupal) no es algo estático, sino que funciona generalmente en interacción con las situaciones. Así, por ejemplo, la auto-evaluación que las personas hacen de sí mismas depende del contexto en el que estén pensando, de manera que las mujeres presentan niveles de autoestima similares a los de los hombres cuando responden a preguntas generales sobre valor personal, pero tienen menor confianza en tener éxito en temas específicos y en trabajos dominados por hombres (Bridges, 1988).

La situación de "solo" a la que antes nos hemos referido no influye únicamente en cómo nos ven los demás, sino en cómo nos vemos a nosotros mismos. En general, las investigaciones han mostrado que estar en minoría (o tener estatus de "solo") tiene consecuencias negativas, especialmente cuando se trata de mujeres (Fuegen y Biernat, 2002). Por ejemplo, no se ha encontrado que los enfermeros tengan especiales dificultades en su desarrollo profesional (en comparación con las enfermeras), mientras que sí se han encontrado efectos más graves de este carácter minoritario en mujeres médicos o en oficiales de policía, que van desde ser menos aceptados por sus colegas hasta disponer de menores posibilidades de promoción (Cohen y Swin, 1995). Biernat, Crandall, Young, Kobrynowicz y Halpin (1998) examinaron los efectos de los estereotipos de género entre capitanes del ejército estadounidense que participaban en cursos de entrenamiento para líderes. Los miembros de equipos de trabajo mixtos (12-13 personas) se evaluaban a sí mismos y a los demás miembros del equipo en una dimensión altamente género-estereotipada: competencia para el liderazgo. Algunos de estos equipos incluían a una única mujer (status "solo"), mientras que otros incluían a dos (status "no solo"). Los resultados mostraron que las mujeres en situación de "solo" se evaluaban a sí mismas de forma más negativa que sus compañeros varones, y este efecto perduraba durante todo el curso. Sin embargo, entre las mujeres que no estaban solas, las diferencias entre hombres y mujeres en esas auto-evaluaciones desaparecían después del primer día de clase (estudio 1), o no se daban en ningún momento (estudio 2).

La investigación de Moskowitz, Suh y Desaulniers (1994) muestra claramente la importancia de los factores situacionales en la *agencia* y *comunidad* mostrados por hombres y mujeres. En esta investigación los participantes, hombres y mujeres de diferentes edades y condiciones sociales, tenían que rellenar unos breves cuestionarios varias veces al día, durante 20 días. En esos cuestionarios las personas calificaban cada una de las interacciones (de más de 5 minutos de interacción) que acababan de tener, sobre una serie de escalas que medían las siguientes conductas interpersonales: dominancia, sumisión, simpatía, conflictividad. Las dos primeras escalas representan la agencia y se reflejan en conductas como expresar una opinión, dar información, establecer metas, esperar que los otros actúen y evitar ser responsable. Las dos últimas reflejan la comunidad y se manifiesta en conductas como escuchar atentamente a los demás, dar ayuda, mostrar impaciencia y guardarse información útil. Los participantes también tenían que indicar el género de la persona implicada en la interacción, su relación laboral (jefe, subordinado...) y su relación personal (amigo, conocido, pareja, etc.). Los resultados mostraron que el estatus de las dos personas implicadas en la interacción influía sobre la agencia. Los individuos fueron más agénticos cuando trataban con un subordinado y menos cuando lo hacían con un jefe o superior. El género no influía en la agencia (el patrón anterior era idéntico para hombres y mujeres). Sin embargo, el género sí influía en las conductas comunales: las mujeres fueron más comunales independientemente del estatus y los hombres fueron más conflictivos que las mujeres, independientemente de su rol social.

Las situaciones no son sólo algo que la realidad impone a la persona, sino también algo que las propias personas buscan. Así, Heilman (1979) encontró que el interés de hombres y mujeres por diversas ocupaciones se veían influido por la supuesta composición genérica de la ocupación. Conforme el porcentaje de mujeres aumentaba, las chicas se mostraban más interesadas, mientras

que los chicos perdían interés. Cohen y Swim (1995) encontraron que este tipo de efecto se veía modulado por el grado de confianza que tenía la persona en sí misma. Así, las chicas que anticipaban estar en una situación minoritaria en un grupo artificial (la única mujer en un grupo de 4), en comparación con las mujeres que esperaban estar en situación mayoritaria (3 mujeres y un hombre), expresaban preferencia por otro grupo diferente al que le había tocado y deseos de cambiar la composición de género del grupo; estos efectos fueron más intensos en las mujeres en minoría que tenían poca confianza en su capacidad para la tarea. En contraste, el hecho de que los hombres anticiparan estar solos o en mayoría no influía en las medidas señaladas. No obstante, tanto los hombres como las mujeres que esperaban estar en minoría anticipaban que serían evaluados de forma estereotípica por el resto del grupo.

En definitiva, el autoconcepto que hombres y mujeres tengan de sí mismos, tanto en términos de instrumentalidad-expresividad como en términos de identificación grupal, es algo que tiene importancia de cara a sus aspiraciones profesionales y de liderazgo. No obstante, diversos resultados sugieren que estas identidades de hombres y de mujeres, aunque siguen siendo diferentes, se han ido aproximando en los últimos años.

## DISCRIMINACIÓN DE GÉNERO Y DIFERENCIAS DE PODER

Pratto y Walter (2004) consideran que es importante para entender las relaciones de género tener en cuenta a la dimensión *poder*. A su vez, el poder permite comprender las desigualdades no sólo de género sino también de raza, etnia, clase u orientación sexual. Según su teoría de la Dominancia Social, la discriminación de género forma parte del sistema de desigualdades característico de las sociedades basadas en la dominancia grupal. Estas desigualdades, bastante estables, son el resultado de la discriminación coordinada en la distribución de recursos, especialmente a través de la práctica institucional (Sidanius y Pratto, 1999). Pratto y Walker (2004) proponen la existencia de cuatro pilares en los que se basan las diferencias de poder entre hombres y mujeres:

a) La *fuerza* o violencia –tanto de tipo físico como psicológico–, en la que los hombres, claramente, superan a las mujeres. Diversas investigaciones, además, sugieren que el uso de la violencia por parte de los hombres hacia las mujeres con quienes tienen relaciones íntimas puede interpretarse como un intento de mantener o recuperar el poder. Algunos autores han señalado a la violencia tanto física como psicológica del hombre hacia la mujer como la mayor fuente de desigualdad de género (Schwendinger y Schwendinger, 1993).

b) El *control de los recursos*. También es obvio el mayor control sobre los recursos que tienen los hombres en comparación con las mujeres. Así, los trabajos donde los hombres predominan están mejor pagados y disfrutan de mayor prestigio que aquellas ocupaciones predominantemente femeninas; incluso mujeres de alto estatus, con ocupaciones bien pagadas, son peor pagadas que los hombres en esas mismas ocupaciones. Además, dentro de una misma ocupación, los hombres se concentran en los sectores mejor pagados y de más alto estatus. Y por último, los recursos de que disfrutaban las mujeres dependen sustancialmente de sus relaciones familiares con los hombres.

c) Las *obligaciones sociales*. La asimetría en las obligaciones sociales de hombres y de mujeres hace que la obligación de proveer cuidados constituya el rol femenino por excelencia. El matrimonio y la crianza de los niños organizan una división del trabajo por género según la cual generalmente los hombres adquieren recursos y las mujeres proporcionan cuidado (Brown, 1991). Este rol femenino les proporciona a las mujeres ciertos beneficios: afecto, intimidad, autoafirmación y acceso a recursos. Sin embargo, estos beneficios son raramente o nunca canjeables, y por tanto no conceden poder. Las obligaciones sociales tienen una compleja pero importante relación con el poder: las personas con menos obligaciones normalmente no pueden experimentar los beneficios



de las relaciones (a menos que tengan tanto poder como para ser servidos por otros), pero dentro de las relaciones, los miembros con menos obligaciones tiene más poder.

d) La *ideología* (conjunto de creencias que justifican la desigualdad o las diferencias de poder). Las ideologías imperantes en nuestra sociedad fomentan estas diferencias entre hombres y mujeres e impregnan las creencias y prácticas sociales perpetuando la situación establecida.

En conclusión, según Pratto y Walker (2004), las desigualdades de género pueden ser entendidas examinando la dinámica entre las cuatro bases de poder: fuerza, control de recursos, ventaja ideológica y obligaciones asimétricas. Todas estas bases de poder y los roles asociados a ellas están sostenidos diferencialmente por hombres. Además, las diferentes bases están interconectadas: cuando se tiene poder en una de ellas, ese poder puede usarse para ganar poder en otra. Sin embargo, el poder derivado de las asimetrías en las obligaciones sociales tiene una relación particular con las otras bases de poder: tener ventaja en cuanto a las obligaciones hace que los hombres sean vistos como más apropiados para desempeñar roles masculinos consistentemente con el sistema de creencias imperante. Por otro lado, la desventaja en las obligaciones para las mujeres impide ganar poder en otras bases. Esto no es cierto en relación con las otras bases de poder. Por ejemplo, no usar la fuerza, no impide que se puedan controlar los recursos o ser beneficiado por la ideología. Por este motivo, las obligaciones asimétricas son fundamentales en las desigualdades de género, y, particularmente en nuestro caso, son una de las barreras fundamentales para el ascenso de las mujeres a puestos directivos y de alto estatus como veremos a continuación.

Por ejemplo, Sarrió, Barberá, Ramos y Candela (2002) llegan a la conclusión de que las continuas dificultades que las mujeres tienen que afrontar para compatibilizar un puesto directivo con su vida familiar es una de las barreras más claras y evidentes que mantienen el techo de cristal. En sus estudios detectan asimetrías de género en los perfiles demográficos de directivos y directivas, como los siguientes: a) Las mujeres renuncian en mayor medida a la vida familiar (78% de directivos vs. 53% de directivas están casados o viven en pareja; 47% de directivas vs. 30% de directivos no tienen hijos/as; 53% de directivos vs. 23% de directivas tienen dos o más hijos/as); b) La familia difiere en significado para directivos y directivas: para ellos el núcleo familiar supone un lugar de descanso y distracción, mientras que para la mayoría de las mujeres directivas es una fuente de estrés y un obstáculo para su carrera profesional (el 32% de las directivas vs. el 4% de los directivos consideran las responsabilidades familiares como la principal barrera); c) Las directivas que optan por abandonar temporalmente su trabajo para criar a sus hijos, pagan un alto coste por ello (el 76% de las empresarias y el 69% de los empresarios británicos consideran las bajas superiores a un año como factor negativo para las mujeres que aspiran a puestos directivos).

Las mujeres, sobre todo aquéllas con ingresos y estatus más altos, pueden experimentar la necesidad de mantener el equilibrio entre múltiples roles para proteger los logros que han alcanzado en sus vidas, incluidas sus carreras profesionales (Myers y Grasmick, 1990). Sin embargo, Cleveland, Stockdale Murphy (2002) afirman que en el caso de tener que dar prioridad a los roles familiares o laborales, lo más probable es que las mujeres minimicen la importancia del trabajo a favor de la familia, mientras que los hombres minimizarían la de la familia a favor de su trabajo. En este sentido, la evidencia es contundente en cuanto a que las mujeres trabajadoras siguen manteniendo mayor responsabilidad sobre el hogar y el cuidado de los hijos que sus maridos (Biernat y Wortman, 1991).

Sarrió y cols., (2002) concluyen de las investigaciones realizadas en España y Gran Bretaña que los mejores predictores de éxito para las mujeres directivas son no tener hijos/as, tenerlos cuando la carrera ya esté afianzada, tenerlos a muy temprana edad y tener ayuda externa a tiempo completo.

Por otra parte, los ascensos van a menudo acompañados de traslados de ciudad o incluso de país. Tomar la decisión de mudarse suele ser más complicado para las mujeres que para los

hombres, aunque en ambos casos suele ser estresante. Uno de los factores que dificultan la toma de decisiones para las mujeres es que estas circunstancias suelen darse en etapas de sus carreras profesionales en las que están considerando la posibilidad de tener hijos.

Offerman y Armitage (1993) estudiaron los factores que contribuían al estrés de las mujeres directivas y a la mala salud en general. En primer lugar, identificaron una serie de factores similares que contribuían tanto al estrés de la mujer como a la mala salud en general. Sin embargo también encontraron algunos factores que eran predictores específicos del estrés en las mujeres directivas, como las actitudes sociales negativas hacia las mujeres que están en determinadas ocupaciones (e.g., en las dominadas por hombres), diferencias de poder entre hombres y mujeres en el trabajo y diferentes oportunidades de acceso a las redes organizacionales en función del género, acoso sexual, "tokenismo" y discriminación sexual.

Para concluir diremos que en este trabajo hemos intentado resumir algunas de las principales contribuciones del enfoque psicosocial al análisis de la dificultad con que se encuentran las mujeres para el ascenso a los puestos de dirección y de liderazgo. Estas contribuciones giran en torno a las creencias relacionadas con el género (estereotipos, ideología e identidad). Sin embargo, hemos intentado insertar esas creencias en un marco más general (frecuentemente olvidado) que viene dado por la situación grupal y social de hombres y de mujeres y por la posición de ambos grupos en términos de poder. En este sentido, nos parece prometedora la propuesta de Pratto y Walker (2004) de considerar cómo la agresión de género (e.g., el acoso sexual), el control de recursos (e.g., la ocupación por parte de los hombres de las posiciones de poder), la ideología de género y la asimetría en las obligaciones sociales de hombres y de mujeres, se conectan entre sí favoreciendo el mantenimiento del statu quo que favorece a los hombres.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abele, A.E. (2000). Gender gaps in early career development of university graduates. Why are women less successful than men? *European Bulletin of Social Psychology*, 12(3), 22-38.
- Barreto, M., Ellemers, N. y Palacios, M. S. (en prensa). The backlash of token mobility: The impact of past group experiences on individual ambition and effort. *Personality and Social Psychology Bulletin*.
- Betz, N. E. (1994). Basic issues and concepts in career counseling for women. In W.B. Walsh & S.H. Osipow (Eds.), *Career counseling for women* (pp. 1-41). Hillsdale, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates, Publ.
- Biernat, M., Crandall, C.S., Young, L.V., Kobrynowicz D. y Halpin, S.M. (1998). All that you can be: Stereotyping of self and others in a military context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 301-317.
- Biernat, M. y Wortman, C.B. (1991). Sharing of home responsibilities between professionally employed women and their husbands. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 844-861.
- Bridges, J.S. (1988). Sex differences in occupational performance expectations. *Psychology of Women Quarterly*, 12, 75-90.
- Brown, D. E. (1991). *Human universals*. New York: McGraw-Hill.
- Cameron, C. (1977). Sex-role attitudes. En S. Oskamp (Ed.), *Attitudes and opinions* (pp. 339-359). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Carbonell, J. L. (1984). Sex roles and leadership revisited. *Journal of Applied Psychology*, 69, 44-49.
- Cleveland, J. N., Stockdale, M. y Murphy, K. R. (2002). *Women and Men in Organizations. Sex and Gender Issues at Work*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Cohen, L.L. y Swim, J.K. (1995). The differential impact of gender roles on women and men: Tokenism, self-confidence, and expectations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 876-884.

- Craig, J.M. y Sherif, C.W. (1986). The effectiveness of men and women in problem-solving groups as a function of group gender composition. *Sex Roles*, 14, 453-466.
- Crocker, J. y McGraw, K.M. (1984). What's good for the goose is not good for the gander. *American Behavioral Scientist*, 27, 357-369.
- Deaux, K. (1995). How basic can you be? The evolution of research on gender stereotypes. *Journal of Social Issues*, 51(1), 11-20.
- Deaux, K. y LaFrance, M. (1998). Gender. En D.T. Gilbert, S.T. Fiske y G. Lindzey (Eds.), *The handbook of Social Psychology*. 4th. Ed. (Pp. 788-827). Boston, Ma.: McGraw-Hill.
- Deaux, K. y Lewis, L.L. (1984). The structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 991-1004.
- Eagly, A. H. y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 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. In W. Stroebe y M. Hewstone (Eds.), *European review of social psychology* (Vol. 5, pp. 1-35). New York: Wiley.
- Expósito, F., Moya, M. y Glick, P. (1998). Sexismo ambivalente: Medición y correlatos. *Revista de Psicología Social*, 13, 159-169.
- Fagenson, E. A. (1990). Perceived masculine and feminine attributes examined as a function of individuals' sex and level in the organizational power hierarchy: A test of four theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 75, 204-211.
- Fernández, I. (2001). *Actitudes, auto-conceptos, cultura y emoción: una investigación transcultural*. Tesis doctoral no publicada. Universidad del País Vasco.
- Fiske, S.T. y Taylor, S.E. (1991). *Social Cognition* (2ª ed.). Nueva York: McGraw-Hill.
- Fiske, S. T., Bersoff, D. N., Borgida, E., Deaux, K. y Heilman, M. E. (1991). Social science research on trial: The use of sex stereotyping research in Price Waterhouse vs. Hopkins. *American Psychologist*, 46, 1049-1060.
- Fiske, S.T. y Glick, P. (1995). Ambivalence and stereotypes cause sexual harassment: A theory with implications for organizational change. *Journal of social Issues*, 51, 97-115.
- Fuegen, K. y Biernat, M. (2002). Reexamining the effects of solo status for women and men. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(7), 913-925.
- Glick, P., Diebold, J., Bailey-Werner, B., & Zhu, L. (1997). The two faces of Adam: Ambivalent sexism and polarized attitudes toward women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1323-1334.
- Glick, P. & Fiske, S.T. (1996). The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 491-512.
- Glick, P. y Fiske, S.T. (1999). Sexism and other "isms": Independence, status, and the ambivalent content of stereotypes. En W.B. Swann, Jr., J.H. Langlois y L.A. Gilbert (Eds.). *Sexism and stereotypes in modern society. The gender science of Janet Taylor Spence*. Washington: American Psychological Association.
- Heilman, M.E. (1979). High school students= occupational interest as a function of projected sex ratios in male-dominated professions. *Journal of Applied Psychology*, 64, 275-279.
- Huici, C. (1984) The individual and social functions of sex role stereotypes. En H. Tajfel (ed.): *The social dimension. vol. 2*. Cambridge, Cambridge Univ. Press.
- Jost, J.T. y Banaji, M. R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false-consciousness. *British Journal of Social Psychology*, 33, 1-27.
- Jussim, L. (1991). Social perception and social reality: a reflection-construcción model. *Psychological Review*, 98, 54-73.
- Kent., R.L. & Moss. S.E. (1994). Effects of sex and gender role on leader emergence. *Academy of Management Journal*, 37, 1335-1346.

- Kolb, J.A. (1997). Are we still stereotyping leadership? A look at gender and other predictors of leader emergence. *Small Group Research*, 28(3), 370-393.
- Kunda, Z. (1987). Motivated inference: Self-serving generation and evaluation of evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 636-647.
- Kunda, Z. (1990). The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, 108, 480-498.
- López Sáez, M. y Morales, J.F. (1995). Gender stereotypes in the Spanish population: looking toward the future. En L. Amâncio y C. Nogueira (Eds.): *Gender, management and science*. Universidade do Minho. Instituto de Educação e Psicologia. Braga.
- Major, B., Quinton, W. J. y Schmader, T. (2003). Attributions to discrimination. *Journal of Experimental and Social Psychology*, 39, 220-231.
- McConahay, J.B. (1986). Modern racism, ambivalence, and the modern racism scale. En J.F. Dovidio & S.L. Gaertner (Eds.), *Prejudice, discrimination and racism* (pp. 91-125). Orlando, FL: Academic Press.
- Megargee, E. I. (1969). Influence of sex roles on the manifestation of leadership. *Journal of Applied Psychology*, 53, 377-382.
- Merton, R.K. (1948) The self-fulfilling prophecy. *Antioch Review*, 8, 193-210.
- 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 Morales, M.C. (1990). Favoritismo endogrupal y discriminación exogrupal en las percepciones de las características sexo-estereotipadas. En G. Musitu Ochoa (Ed.), *Procesos psicosociales básicos*. Barcelona: PPU.
- Moya Morales, M.C. (1993). Categorías de género: consecuencias cognitivas sobre la identidad. *Revista de Psicología Social*, 8, 171-188.
- Moya Morales, M.C. (2003). El análisis psicosocial del género. En En J.F. Morales y C. Huici (Dir.), *Estudios de Psicología Social* (pp. 175-221). Madrid: UNED
- Moya, M. y Expósito, F. (2000). Antecedentes y consecuencias del neosexismo en varones y mujeres de la misma organización laboral. En D. Caballero, M. Méndez y J. Pastor (Eds.): *La mirada psicosociológica*. Madrid, Biblioteca Nueva (pp. 619-625).
- Moya, M., Expósito, F. y Ruiz, J. (2000). Close Relationships, gender and career salience. *Sex Roles*, 42, 825-846.
- Moya, M. y Expósito, F. (2001). Nuevas formas, viejos intereses. Neosexismo en varones españoles. *Psicothema*, 13, 668-674.
- Moya Morales, M. y Pérez Meléndez, C. (1990). Nuevas perspectivas en el estudio de los estereotipos de género. En P. Valcárcel y J. L. Meliá (Ed.). *Métodos y técnicas de intervención*. Barcelona: PPU.
- Moya Morales, M. y Gómez Berrocal, C. (1996). *Psicología y género: un análisis de la profesión*. Granada: Universidad de Granada.
- Moya, M. & Peplau L.A. (1993). *Comparing the career aspirations of women and men in Spain and the United States*. Unpublished manuscript.
- Moya, M., Expósito, F. y Puertas, S. (2000). Prejuicios hacia la integración laboral de colectivos minoritarios: su relación con los estereotipos. En D. Caballero, M<sup>a</sup>. Méndez y J. Pastor (Eds.): *La mirada psicosociológica* (pp. 668-674). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Myers, S.T. y Grasmick, H.G. (1990). The social rights and responsibilities of pregnant women: An application of the Parsons's sick role model. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 26, 157-172.
- Nyquist, L.V. y Spence, J.T. (1986). Effects of dispositional dominance and sex role expectations on leadership behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 87-93.
- O'Leary, V.E. y Flanagan, E.H. (2001). Leadership. En J. Worell (Ed.) *Encyclopedia of women and gender* (Vol. 2, pp. 645-656). San Diego, California: Academic Press.

- Offermann, L.R. y Armitage, M.A. (1993). Stress and the woman manager: Sources, health outcomes, and interventions. In A. Fagenson (Ed.), *Women in management: Trends, issues, and challenges in managerial diversity* (pp.131-161). Newbury Park, CA: Sage.
- Powers, T.A. y Zuroff, D.C. (1988). Interpersonal consequences of overt self-criticism: A comparison with neutral and self-enhancing presentations of self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1054-1062.
- Pratto, F. y Walker, A. (2004). The bases of gendered power. In A. H. Eagly, A. Beall, & R. Sternberg (Eds.), *The Psychology of gender*, 2nd edition (pp. 242-268). NY: Guilford Publications.
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E. y Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17, 183-192.
- Rudman, L.A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 629-645.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17, 167-182.
- Schaller, M. (1992). In-group favoritism and statistical reasoning in social inference: Implications for formation and maintenance of group stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 61-74.
- Schwendinger, J.R. y Schwendinger, H. (1983). *Rape and equality*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Segerman-Peck, L.M. (1991). *Networking and mentoring. A woman's guide*. Londres: Judy Piatkus Ltd.
- Sidanius, J. y Pratto, F. (1999). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. New York: Cambridge University Press.
- Spence, J.T. y Helmreich, R.L. (1978). *Masculinity and femininity: Their psychological dimensions, correlates, and antecedents*. Austin: University of Texas Press.
- Tajfel, H. (1981/1984). Social stereotypes and social groups. En J.C. Turner y H. Giles (Eds.): *Intergroup Behavior*. Oxford, Blackwell. (v.c. en H.Tajfel: *Grupos humanos y categorías sociales*. Barcelona, Herder, pp. 171-190).
- 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.
- Turner, J.C. Hogg, M.A. Oakes, P.J. Reicher, S.D. y Wetherell, M.S. (1987/1990). *Rediscovering the Social Group: A self-categorization theory*. Oxford, Blackwell (Versión española en Editorial Morata, Madrid, 1990).
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wright, S. C. y Taylor, D. M. (1999). Success under tokenism: Co-option of the newcomer and the prevention of collective protest. *British Journal of Social Psychology*, 38, 369-396.