

# MUJERES Y LIDERAZGO: ¿DISCAPACITADAS PARA EJERCER EL LIDERAZGO EN EL ÁMBITO PÚBLICO?

ESTHER LÓPEZ ZAFRA  
Universidad de Jaén

ROCÍO GARCÍA-RETAMERO  
Universidad de Granada

Recibido: 10/02/2009

Aceptado: 03/03/2009

## Introducción

El análisis de la discapacidad, desde una perspectiva psicosocial, se centra fundamentalmente en el estudio de las actitudes que se tienen hacia un colectivo. Es a partir de los años 70 cuando surge un gran interés en España debido a la promulgación de leyes que promueven la integración<sup>1</sup>. Uno de los paradigmas que abordan este análisis es el del *estigma social*, de forma que se establece un paralelismo entre el grupo de personas con discapacidad y otros grupos estigmatizados, como es el caso de las mujeres o de las minorías étnicas<sup>2</sup>.

¿Por qué relacionamos en este trabajo los conceptos de discapacidad y liderazgo en la mujer? El paralelismo que planteamos aquí respecto a la situación de las mujeres en el mercado laboral y su presencia en posiciones de mayor nivel se produce, precisamente, por la existencia de prejuicio y discriminación hacia éstas, especialmente cuando desempeñan un cargo de liderazgo. En muchos casos, este prejuicio y discriminación se producen, sobre todo,

---

1. VERDUGO, Miguel Angel. *Actitudes hacia las personas con minusvalía*. Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales, 1994. Véanse Silván-Ferrero y Bustillos, para una revisión sobre el tema)

2. RUIZ, Josefa, y MOYA, Miguel. «El estudio de la discapacidad física desde la Psicología Social». *Revista de Psicología Social*, 22 (2007), pp. 177-198.

por parte de los grupos de alto estatus que se «oponen a la igualdad» como una forma de justificación del sistema «Teoría de la Dominancia Grupal»<sup>3</sup>. Es decir, se trata de una justificación estructural. Sin embargo, también se produce una discriminación a nivel individual que parte de las diferencias sociales y que se instaura en nuestro sistema cognitivo. Por este motivo, incluso aunque tuviéramos intención de no discriminar, podría producirse una activación automática de creencias negativas hacia las mujeres. Esto podría reflejarse en atribuciones diferenciales entre hombres y mujeres que ocupan puestos de dirección<sup>4</sup>, en una percepción de (in)congruencia de las mujeres en determinados puestos respecto a otros<sup>5</sup> o incluso en un menor nivel de aspiraciones de las mujeres hacia esos puestos por las dificultades sociales que puede entrañar<sup>6</sup>.

En este trabajo, partimos de la idea central de que la «discapacidad» o «incapacidad» de la mujer en posiciones de liderazgo proviene más del entorno social que las rodea y de las inferencias enraizadas en el sistema cognitivo de las personas, que de una incapacidad o discapacidad real para ejercer dicho liderazgo. Al igual que cuando se habla de discapacidad en otros temas, en el ámbito de la mujer ha sido necesario promulgar leyes sobre igualdad que

- 
3. JOST, John T., BANAJI, Mahzarin R., y NOSEK, Brian. «A decade of system justification theory: Accumulated evidence of conscious and unconscious bolstering of the status quo». *Political Psychology*, 25 (2004), pp. 881-919; JOST, John y THOMPSON, Edward. «Group based dominance and opposition to equality as independent predictors of self-esteem, ethnocentrism, and social policy attitudes among African Americans and European Americans». *Journal of Experimental Social Psychology*, 36 (2000), pp. 209-232.
  4. GARCÍA-RETAMERO, Rocío y LÓPEZ-ZAFRA, Esther. «Congruencia de rol de género y liderazgo: El papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso». *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38 (2006<sup>a</sup>), pp. 245-257; GARCÍA-RETAMERO, Rocío y LÓPEZ-ZAFRA, Esther. «Atribuciones causales sobre éxito y fracaso y percepción del liderazgo femenino». *Estudios de Psicología*, 29 (2008<sup>a</sup>), pp. 273-287.
  5. GARCÍA-RETAMERO, Rocío, y LÓPEZ-ZAFRA, Esther. «Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership». *Sex Roles*, 55 (2006b), pp. 51-61; GARCÍA-RETAMERO, Rocío y LÓPEZ-ZAFRA, Esther. «Perceptions and causal attributions about feminine and leadership roles: A cross-cultural comparison». *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40 (2009), pp. 492-509. LÓPEZ-ZAFRA, Esther, GARCÍA-RETAMERO, Rocío y EAGLY, Alice. «Congruencia de rol de género y aspiraciones de las mujeres a posiciones de liderazgo». *Revista de Psicología Social*, 24 (2009), pp. 99-108.
  6. GARCÍA-RETAMERO, Rocío. «Identidad de género y nivel de aspiraciones profesionales en alumnos universitarios». *Revista Mexicana de Psicología*, 23 (2006), pp. 217-224; KILLEEN, Lauren A., LÓPEZ-ZAFRA, Esther y EAGLY, Alice H. «Envisioning oneself as a leader: Comparisons of women and men in Spain and the United States». *Psychology of Women Quarterly*, 30 (2006), pp. 313-322.

permitan tomar conciencia de que la desigualdad existe, y la igualdad real y efectiva es aún una asignatura pendiente.

### 1. Situación de las mujeres en la sociedad actual

A pesar de que las transformaciones sociales han permitido una mayor presencia de las mujeres en distintos ámbitos sociales, todavía es frecuente oír que «la cocina es cosa de mujeres, pero los grandes restauradores son hombres», que «el mundo del deporte, de los toros o del vino es masculino» o que las empresas, sobre todo algunas como las del automóvil, son «cosas de hombres.» En el fondo, lo que subyace a estas ideas es que la mujer tiene menor capacidad o está discapacitada para ejercer tareas que tienen un componente social y público importante. Este hecho nos lleva a plantearnos una reflexión importante acerca de la igualdad de oportunidades efectiva entre hombres y mujeres en España y la conclusión es que aún existen prejuicios y atribuciones negativas hacia las mujeres que impiden esa igualdad real<sup>7</sup>.

Es cierto que España ha avanzado mucho. Desde los años 60 en adelante, un proceso de industrialización animó la incorporación de la mujer al mundo laboral. A partir de los 70 consiguieron derechos políticos, profesionales y laborales que les permitieron contribuir al crecimiento de la sociedad de consumo, cambiando y desplazando los valores tradicionales<sup>8</sup>, que las excluían o incapacitaban en relación con el ámbito público. Sin embargo, las mujeres seguían siendo excluidas en algunas profesiones. En 1975-85, tras el régimen de Franco, las mujeres encontraron una manera de expresar sus necesidades mediante grupos feministas<sup>9</sup>. Pero mientras estos cambios conducían a una igualdad legal de las mujeres, otras formas de igualdad entre sexos (p. ej., el estatus y liderazgo) tenían que ser estimuladas<sup>10</sup>.

---

7. Para una revisión del tema, véanse LÓPEZ-ZAFRA, Esther y GARCIA-RETAMERO, Rocio. *Situación de las Mujeres Respecto a Posiciones de Liderazgo*. Jaén, Servicio de publicaciones de la Universidad de Jaén, 2009.

8. DURAN, M. A., y GALLEGO, M. T. «The women's movement in Spain and the new Spanish democracy». En D. Daherup (ed.) *The new women's movement: Feminism and political power in Europe and the USA*. London, Sage, 1986, pp. 200-216.

9. VALIENTE, Celia. «The feminist movement and the reconfigured state in Spain (1970s-2000)». En L. A. Banaszak, K. Beckwith, y D. Rucht (Eds.). *Women's movements facing the reconfigured state*. New York, Cambridge University Press, 2003, pp. 30-47.

10. CAMPS, Victoria. «The changing role of women in Spanish society». *RSA Journal*, CXLII (1994), p. 5452.

En la actualidad, la Ley Orgánica 3/2007, del 22 de Marzo <sup>11</sup>, ha producido un cambio sustancial en la estructura social favoreciendo la equiparación de mujeres y hombres en todos los contextos sociales<sup>12</sup>. Así, España ha experimentado un notable progreso en la igualdad de género en un corto periodo de tiempo. Sin embargo, el progreso en las leyes ha sido más rápido que en los roles sociales. La ratio de mujeres desempleadas es el doble comparada con la de los hombres y las que están empleadas ganan el 26.3% menos que los hombres<sup>13</sup>, mientras que dedican el doble de tiempo que éstos a las tareas del hogar<sup>14</sup>. Estos porcentajes se explican fundamentalmente a nivel global, esto es, las mujeres ocupan principalmente puestos de menor nivel de responsabilidad y status, que están peor retribuidos. Ello ocurre a pesar de que hay más mujeres estudiando en las universidades (58,2%). Sin embargo, las carreras elegidas también muestran la brecha de género: Así son mayoría en Ciencias de la Salud (67.4%), Humanidades (73.7%), Ciencias sociales (62.8%), Ciencias Experimentales (55.2%), y minoría en las Ingenierías (30.6%)<sup>15</sup>. Si nos centramos en la participación de las mujeres en puestos que implican un mayor nivel de decisiones vemos que los porcentajes son muy bajos: 14% en la universidad, 2,8% en el sector de las finanzas, o 29% en el poder político. Y lo que es más importante, en el último informe del Global Gender Gap Report, España baja tres posiciones respecto al año anterior quedándose en el decimoséptimo puesto en un ranking de 130 países sobre la participación de las mujeres en el ámbito público<sup>16</sup>.

## 2. El liderazgo de las mujeres

Las mujeres en las últimas décadas comienzan a desempeñar con mayor frecuencia el rol de líder. Sin embargo, resulta complicado pensar en mujeres que ocupen este tipo de puestos. Si hacemos un ejercicio mental para recordar

---

11. Ley Orgánica 3/2007, del 22 de Marzo 22, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres. En [www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf](http://www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf)

12. INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER. Ley orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Artículo 14: Una Perspectiva de Género: Boletín de Información y Análisis Jurídico*, 24, mayo de 2007.

13. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). *Encuesta de estructura salarial 2006. Resultados definitivos. Nota de prensa de 5 noviembre de 2008*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2008.

14. INSTITUTO DE LA MUJER. *Mujeres y hombres en España 2007*. En [http://www.mtas.es/mujer/mujeres/estud\\_inves/index.htm](http://www.mtas.es/mujer/mujeres/estud_inves/index.htm). 2008

15. MICINN. *Datos y cifras del sistema universitario español (curso 2008-2009)*, consultado el 5 de mayo de 2009 en <http://www.oei.es/salactsi/Informe2008-2009.pdf>

16. HAUSMANN, Ricardo, TYSON, Laura, y ZAHIDI, Saadia. *The global gender gap report 2008*. Geneva, World Economic Forum, 2008.

líderes, nos vienen a la memoria más ejemplos de hombres que de mujeres, a pesar de que ser una mujer y desempeñar un puesto de liderazgo resulta sobresaliente. Es decir, los medios de comunicación y nosotros mismos percibimos que una mujer líder destaca en mayor medida.

En todo caso, es probable que recordemos el ejemplo de alguna mujer que ha ocupado puestos políticos de primera línea<sup>17</sup>. Sin embargo, pensar en mujeres relevantes en otras escenas sociales, por ejemplo en la empresa privada, es todavía mucho más difícil y, cuando lo hacemos, o bien observamos que estas empresas tienen características diferenciales (pongamos el caso de la señora Tupperware que creó un sistema de venta a domicilio para emplear a mujeres en horarios compatibles con sus roles «femeninos»), o bien pensamos que están en esa posición por motivos distintos a su valía<sup>18</sup>.

Una vez que se tienen ejemplos sobre mujeres que ocupan posiciones de líder, existen dos posturas claramente enfrentadas. Algunos autores opinan que su estilo de liderazgo es claramente masculino y se sitúan bajo la perspectiva del «think manager-think male»<sup>19</sup>, mientras que otros consideran que las mujeres tienen su propio estilo<sup>20</sup>. Éste se relaciona con el estilo de liderazgo transformacional<sup>21</sup>, y ha mostrado ser claramente superior, ofreciendo mejores resultados en eficacia, rendimiento y satisfacción de los miembros del grupo<sup>22</sup>.

---

17. MORALES, José Francisco, y MARTÍNEZ, Amparo. «Psicología y liderazgo político». En E. LÓPEZ-ZAFRA (Comp.). *Mujer y líder: Cómo encontrar el camino en el laberinto hacia el éxito*. Jaén. Ed. Del Lunar, 2008.

18. GARCÍA-RETAMERO, Rocío, LÓPEZ-ZAFRA, Esther. «El papel de las atribuciones causales sobre éxito y fracaso en la percepción del liderazgo en la mujer». En E. LÓPEZ-ZAFRA (Comp.), *Mujer y líder: Cómo encontrar el camino en el laberinto del liderazgo con éxito*. Jaén, Del Lunar, 2008, pp. 91-102.

19. CUADRADO, Isabel, GARCÍA-AEL, Carlos, y MOLERO, Fernando. «Género y dirección: Un análisis del estereotipo think manager-think male». En C. L. Guillén y R. Guil (Coords.). *Psicología social: Un encuentro de perspectivas*. Cádiz, Asociación de Profesionales de la Psicología, 2007, pp. 1410-1413; SCHEIN, V. E., MUELLER, R., LITUCHY, T., y LIU, J. «Think manager-think male: A global phenomenon?» *Journal of Organizational Behavior*, 17 (1996), pp. 33-41.

20. HELGESEN, Sally. *La ventaja de ser mujer: Formas femeninas de liderazgo*. Barcelona, Granica, 1993. LÓPEZ-ZAFRA, Esther. «Liderazgo femenino: Nuevas pautas para un nuevo milenio». En M. A. Bel (Ed.). *Ecofeminismo: Un reencuentro con la naturaleza*. Jaén: Servicio de publicaciones de la Universidad de Jaén, 1999, pp. 43-61.

21. Para una revisión, véase EAGLY, Alice, y CARLI, Linda. *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, Harvard University Business School Press, 2007.

22. Para una revisión, véase LÓPEZ-ZAFRA, Esther y MORALES, José Francisco. «Liderazgo democrático y transformacional en las organizaciones: De las perspectivas de Lewin a Bass». En M. P. Berrios y M. M. Ramos (Coord.), *Investigación en Psicología Vol. II*.

Surge así un debate acerca de la mayor valía de las mujeres frente a los hombres a la hora de ejercer como líderes eficaces, que arroja resultados en ambos sentidos. Mientras que unos afirman que las mujeres líderes tienen un estilo de liderazgo diferente al de los hombres y que su forma de relacionarse con los miembros del grupo produce superioridad sobre sus compañeros hombres<sup>23</sup>, otros manifiestan la existencia de un prejuicio general hacia las mujeres que ocupan puestos de dirección cualquiera que sea el nivel jerárquico<sup>24</sup>. En este ámbito, son significativos y determinantes los trabajos realizados por Eagly y Carly y por Vecchio<sup>25</sup>, en los que se produce y debate. Mientras que Vecchio indica que no se ha demostrado de forma empírica y fiable la existencia de una ventaja o superioridad de las mujeres sobre los hombres, Eagly y Carly<sup>26</sup> exponen los resultados de una serie de meta-análisis que sí manifiestan una existencia real de diferencias entre hombres y mujeres. Sin embargo, estas diferencias se producen en ambos sentidos. Es decir, las mujeres tienen algunas ventajas sobre los hombres pero también ciertas desventajas debido a las evaluaciones prejuiciosas sobre su competencia como líderes. Esto ocurre especialmente cuando trabajan en un contexto organizacional masculino.

Nuestros trabajos previos han puesto de manifiesto que hay dos elementos fundamentales que determinan esta dicotomía. Por una parte, el carácter no sólo descriptivo sino también prescriptivo (lo que se espera que las mujeres hagan en una determinada posición) y proscriptivo (lo que se espera que no hagan) de los estereotipos, por otro, y derivado del anterior, la percepción de congruencia o incongruencia entre diferentes roles sociales que puede producir un conflicto de rol (entre el rol de género y el rol de líder). A continuación, vamos a comentar cada uno de estos aspectos más en detalle.

---

*Investigación en Psicología Aplicada* Jaén. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén, , 2007, pp. 159-184.

23. HELGESEN, Sally. Op. cit., p. 6; ROSENER, Jane. «Ways women lead». *Harvard Business Review*, 68 (1990), pp. 119-125.
24. BAXTER, Jaanen, y WRIGHT, E. Oleen. «The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia». *Gender & Society*, 14 (2000), pp. 275-294; WRIGHT, E. Oleen., BAXTER, Jaanen y BIRKELUND, Gun Elisabeth. «The gender gap in workplace authority: A cross-national study». *American Sociological Review*, 60 (1995), pp. 407-435.
25. EAGLY, Alice y CARLI, Linda. Op.cit., p. 6; VECCHIO, Robert. «Leadership and gender advantage». *The Leadership Quarterly*, 13 (2002), pp. 643-671. VECCHIO, Robert. «In search of gender advantage». *The Leadership Quarterly*, 14 (2003), pp. 835-850.
26. EAGLY, Alice y CARLI, Linda. The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 2003, pp. 807-834; EAGLY, Alice, y CARLI, Linda. *Through the labyrinth*. Op.cit., p. 6.

### 3. Sobre los estereotipos de género

Los estereotipos de género se refieren a una serie de características que consideramos propias de uno u otro género. Las personas buscan su propia identidad dentro de sus grupos de pertenencia. Esto implica que, dentro del grupo, uno se percibe con características diferenciales respecto de los demás. Por su parte, se percibe que los que miembros de otro grupo (p. ej., los hombres) son más similares entre sí que los que pertenecen al propio grupo (p. ej., las mujeres<sup>27</sup>). Estos fenómenos de homogeneidad del exogrupo y asimetría en el endogrupo hacen que los estereotipos hacia el otro se mantengan más allá de la identidad individual<sup>28</sup>.

La Teoría del Rol Social de Eagly<sup>29</sup> explica el estereotipo de género, es decir, idea que hombres y mujeres tienen acerca del otro, en función de la diferencia de roles sociales asumidos por hombres y mujeres. Esta diferenciación en los roles sociales que han ocupado mujeres y hombres a lo largo de la historia produce una serie de creencias sobre cuáles son las características que definen a un grupo social (características descriptivas), dando lugar a prescripciones y proscripciones sobre sus comportamientos. Esto es, se espera que las mujeres y los hombres se comporten de una manera determinada y no de otra. Así, características que se esperan de las mujeres y se perciben como descriptivas del estereotipo femenino son: ser sensible, afectiva, amante de los niños; mientras que se espera de los hombres, siendo descriptivo del estereotipo masculino, el que sean agresivos, valientes o que tomen decisiones<sup>30</sup>.

El contenido de estos estereotipos de género deriva de la división del trabajo de hombres y mujeres<sup>31</sup>. El que hombres y mujeres ocupen diferentes

---

27. BROWN, Robert. «Social identity theory: past achievements, current problems and future challenges». *European Journal of Social Psychology*, 30,6 (2000), pp. 745-778.

28. LÓPEZ-ZAFRA, Esther, BERRIOS, M. Pilar, y AUGUSTO, José María. *Introducción a la psicología social*. Jaén, Del Lunar, 2008.

29. EAGLY, Alice. *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum, 1987.

30. WILLIAMS, Jack, y BEST, Deborah. *Measuring sex stereotypes: A multination study*. Beverly Hills, CA, Sage, 1990; WILLIAMS, Jack, SATTERWHITE, R. C., y BEST, Deborah. «Pancultural gender stereotypes revisited: The five factor model». *Sex Roles*, 40 (1990), pp. 513-525.

31. EAGLY, Alice. *Op.cit.*, p. 7; EAGLY, Alice, y WOOD, Wendy. «The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles». *American Psychologist*, 54 (1999), pp. 408-423; EAGLY, Alice, WOOD, Wendy y DIEKMAN, Amanda. «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, NJ, Erlbaum, 2000, pp. 123-174; WOOD, Wendy, y EAGLY, Alice. «A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: Implications for the origins of sex differences». *Psychological Bulletin*, 128 (2002), pp. 99-127.

trabajos aumenta la percepción de que éstos presentan características consistentes con sus roles típicos. Así, se produce una persistencia de la desigualdad entre hombres y mujeres que puede ser ampliamente explicada por la contumacia de estereotipos relacionados con el trabajo<sup>32</sup>, que también ocurre con relación al liderazgo<sup>33</sup>.

Las características del estereotipo femenino anteriormente expuestas han derivado en el hecho de que las mujeres han ocupado de forma desproporcionada actividades relacionadas con roles comunales o femeninos<sup>34</sup> que implican cuidado y atención hacia los demás enfatizando las interacciones humanas y el apoyo social. Mientras, los hombres se han centrado en roles que dan preponderancia y enfatizan el poder, la competición, y la autoridad y que son y han sido denominados agentes o masculinos<sup>35</sup>.

Estas características también influyen cuando se trata de evaluar a un hombre o mujer en un puesto de trabajo. A pesar de que los resultados indican que, independientemente del sexo, los líderes son mejor evaluados en todas las variables cuando ejercen el liderazgo con estilos estereotípicamente femeninos<sup>36</sup>, incluso aunque no se tenga información sobre cuál es este puesto

- 
32. ALTER, Randie Janie, y SETA, Cathy. «Compensation for inconsistencies: The effects of stereotype strength on expectations of applicants' job success and satisfaction». *Sex Roles*, 53 (2005), pp. 79-87; GLICK, Peter, LARSEN, S., JOHNSON, C., y BRANSTITER, H. «Evaluations of sexy women in low- and high-status jobs». *Psychology of Women Quarterly*, 29 (2005), pp. 389-395; SELWYN, Neil. «E-learning or she-learning? Exploring students' gendered perceptions of education technology». *British Journal of Educational Technology*, 38 (2007), pp. 744-746.
33. EAGLY, Alice, y KARAU, Steven. «Role congruity theory of prejudice toward female leaders». *Psychological Review*, 109 (2002), pp. 573-598; GARCÍA-RETAMERO, Rocío y LÓPEZ-ZAFRA, Esther. *Op.cit.*, p. 3; KILLEEN, Lauren, LÓPEZ-ZAFRA, Esther y EAGLY, Alice. *Op.cit.*, p. 3; POWELL, Gary, BUTTERFIELD, Anthony, y PARENT, J. D. «Gender and managerial stereotypes: Have the times changed?». *Journal of Management*, 28, (2002), pp. 177-193; SCZESNY, Sabine, BOSAK, Janine, NEFF, Daniel, y SCHYNS, Birgit. «Gender stereotypes and the attribution of leadership traits: A crosscultural comparison». *Sex Roles*, 51 (2004), pp. 631-645.
34. EAGLY, Alice. *Op. cit.*, p. 8.
35. CUADRADO, Isabel. «Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes». *Psicothema*, 16 (2004), pp. 279-284; LÓPEZ-SÁEZ, Mercedes. «Procesos culturales e individuales implicados en la estereotipia de género: Una aproximación empírica a la elección de carreta». *Revista de Psicología Social*, 9 (1994), pp. 213-230; EAGLY, Alice, WOOD, Wendy y DIEKMAN, Amanda. *Op. cit.*, p. 8; LÓPEZ-ZAFRA, Esther. *Op.Cit.*, p. 6.
36. CUADRADO, Isabel, MORALES, José Francisco, y RECIO, Patricia. «Women' access to managerial position: An experimental study about leadership styles and gender». *The Spanish Journal of Psychology*, 11 (2008), pp. 55-65; LÓPEZ-ZAFRA, Esther. *Op. cit.*, p. 6; LÓPEZ-ZAFRA, Esther y DEL OLMO, Susana. «Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos». *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9 (1999), pp. 53-71.

que ocupa, se interpreta que la mujer ocupa un trabajo comunal/femenino mientras que el hombre se percibe en un trabajo agente/masculino<sup>37</sup>. Esta diferenciación entre hombres y mujeres y la percepción de que determinados trabajos o puestos son más apropiados para unos que otros nos llevan a la consideración de la existencia de variables que tienen que ver con la idea o percepción de que existe una (in)congruencia entre determinados roles y un género en concreto. De este modo mujeres y hombres pueden ser evaluados en función de la congruencia de rol de género<sup>38</sup>.

La percepción del liderazgo como un concepto congruente con el rol de género masculino tiene varias consecuencias relevantes<sup>39</sup>. Así, por ejemplo, se ha comprobado que los hombres generalmente tienen más influencia a nivel grupal que las mujeres<sup>40</sup>. Como resultado de ello, las mujeres suelen adoptar aquellas características que se atribuyen más frecuentemente a los hombres cuando quieren ser percibidas como líderes y tener autoridad<sup>41</sup>, y se sienten menos confortables en cargos que implican poder o mando que los hombres<sup>42</sup>. Además, las mujeres frecuentemente experimentan discriminación en puestos de trabajo dominados habitualmente por hombres<sup>43</sup>, ya que estos trabajos se perciben como especialmente incongruentes con su rol de género. Este hecho

---

37. BOSAK, Janine, SCZESNY, Sabine, & EAGLY, Alice. «Communion and agency judgments of women and men as a function of role information and response format». *European Journal of Social Psychology*, 38 (2008), pp. 1148-1155; GARCÍA-RETAMERO, Rocío, y LÓPEZ-ZAFRA, Esther. *Prejudice against...* Op. cit., p. 3.

38. EAGLY, Alice, y KARAU, Steven. Op. cit., p. 9; LÓPEZ-ZAFRA, Esther, GARCÍA-RETAMERO, Rocío, y EAGLY, Alice. Op. cit., p. 3.

39. Para una revisión, véase BARBERÁ, Esther. «Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales». *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 50 (2005), pp. 37-54.

40. CARLI, Linda. «Gender and social influence». *Journal of Social Issues*, 57 (2001), pp. 725-741; RUDMAN, Laurie, y KILIANSKI, Sue. «Implicit and explicit attitudes toward female authority». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26 (2000), pp. 1315-1328.

41. LÓPEZ-ZAFRA, Esther. Op. cit., p. 6; RAMOS, Amparo, BARBERÁ, Esther, y SARRIÓ, M. «Mujeres directivas, espacios de poder y relaciones de género». *Anuario de Psicología. Monográfico Perspectivas de Género en Psicología*, 34 (2003), pp. 267-278; SCHEIN, V. E., y MUELLER, R. «Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look». *Journal of Organizational Behavior*, 13 (1992), pp. 439-447.

42. VAN ENGEN, Marloes, VAN DER LEEDEN, R., y WILLEMSSEN, Thomas. «Gender, context, and leadership style: A field study». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7 (2001), pp. 581-598.

43. CUADRADO, Isabel, NAVAS, M., y MOLERO, Fernando. «El acceso de las mujeres a puestos directivos: Género, contexto organizacional y estilos de liderazgo». *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2004), pp. 181-192; EAGLY, Alice. «Few women at the top: How role incongruity produces prejudice and the glass ceiling». En: D. van Knippenberg y M. A. Hogg (Eds.). *Identity, leadership, and power*, London, SAGE, 2004, pp. 79-93; EAGLY, Alice y CARLI, Linda. Op. cit., p. 7; GARCÍA-RETAMERO, Rocío y

puede explicar el bajo porcentaje de mujeres que asumen un cargo de liderazgo en empresas consideradas propias del género masculino<sup>44</sup>, y la consiguiente segregación de hombres y mujeres en los diferentes puestos de trabajo<sup>45</sup>.

Pero si los estereotipos de género emergen de las actividades o división de los roles sociales entre hombres y mujeres. Al cambiar éstos, deberían modificarse aquellos. Así, los perceptores pueden creer que sus características cambian del mismo modo en que cambia la distribución de los roles sociales incluso en distintas culturas<sup>46</sup>.

Esta reflexión nos lleva a otra discusión que se da entre los investigadores. Se trata del hecho de ver si los estereotipos de género son dinámicos y pueden modificarse en función de los cambios sociales o si no cambian a pesar de las transformaciones sociales. Existen en esta discusión dos posturas: los que creen que los estereotipos no se modifican y los que afirman que se produce una «maleabilidad» o dinámica en los estereotipos. Respecto a la primera postura, son significativos los trabajos de Spence y Buckner<sup>47</sup> o los de López-Sáez y cols. en nuestro país. Respecto a la segunda, las investigaciones del grupo de Eagly o de López-Zafra y García-Retamero en España señalan que sí existe una dinámica en los estereotipos de género respecto a su contenido.

En relación con los trabajos que afirman que los estereotipos no cambian, los resultados de López-Sáez, Morales y Lisbona<sup>48</sup> ponen de manifiesto que las dimensiones expresivo- comunal atribuida a las mujeres, y la instrumental-agente atribuida más a los hombres siguen siendo válidas. Por tanto, los estereotipos se mantendrían en la actualidad. En el estudio realizado por estos

---

LÓPEZ-ZAFRA, Esther. *Congruencia de rol*. Op. cit., p. 3; VAN ENGEN, Marloes, VAN DER LEEDEN, R., y WILLEMSSEN, Thomas. Op. cit., p.10.

44. EAGLY, Alice. Op. cit., p. 10; EAGLY, Alice y CARLI, Linda. Op. cit., p. 7.

45. CEJKA, M. A. y EAGLY, Alice. «Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(1999), pp. 413-423; LÓPEZ-ZAFRA, Esther y DEL OLMO, Susana. Op. cit., p. 9.

46. DIEKMAN, Amanda, y EAGLY, Alice. «Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26 (2000), pp. 1171-1188; DIEKMAN, Amanda, EAGLY, Alice, MLADINIC, Antonio y FERREIRA, M. Cristina. «Dynamic stereotypes about women and men in Latin America and the United States». *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36 (2005), pp. 209-126; WILDE, A., y DIEKMAN, Amanda. B. «Cross-cultural similarities and differences in dynamic stereotypes: A comparison between Germany and the United States». *Psychology of Women Quarterly*, 29 (2005), pp. 188-196.

47. SPENCE, Janet T., y BUCKNER, C.E. «Instrumental and expressive traits, trait stereotypes, and sexist attitudes». *Psychology of Women Quarterly*, 24 (2000), pp. 44-62.

48. LÓPEZ-SÁEZ, Mercedes, MORALES, Jose Francisco y LISBONA, Ana. «Evolution of gender stereotypes in Spain: Roles and traits». *The Spanish Journal of Psychology*, 11 (2008), pp. 609-617.

autores, se analiza el contenido de los estereotipos con mediciones realizadas con ocho años de diferencia. Lo mismo encontraron Spence y Buckner<sup>49</sup>, quienes comprobaron que se mantenían las dimensiones de rasgos de género, es decir, instrumental asociado con hombres y expresividad asociado con mujer (medidos mediante el PAQ y el BSRI). A pesar de esto, sus resultados muestran que la sociedad evoluciona de tal modo que hombres y mujeres se adecúan a los rasgos de género considerados tradicionalmente «masculinos» pero no a aquellos considerados «femeninos», por lo que, en el fondo, aunque el contenido como tal de los estereotipos de género varíe poco, sí que se hablaría de cierta dinámica de los estereotipos.

En este aspecto se basa la investigación que ha mostrado que los estereotipos de género son dinámicos, ya que incorporan creencias sobre el cambio de ciertas características. Este dinamismo percibido en las características deriva de la observación de que las mujeres asumen roles tradicionalmente dominados por hombres<sup>50</sup>. De hecho, el resultado más relevante es que aumenta el número y nivel de mujeres que se identifican con características de género masculinas mientras que los hombres no lo hacen con respecto a las femeninas<sup>51</sup>, por otro lado, observamos que las personas de mayor edad y las que viven en zonas menos pobladas perciben más diferencias de género que las personas que viven en zonas urbanas<sup>52</sup>. Asimismo, se observa este efecto en que se percibe que las mujeres han ganado distintas formas de poder a lo largo del tiempo<sup>53</sup>.

#### 4. Sobre la congruencia de rol y el liderazgo de las mujeres: ¿están realmente las mujeres discapacitadas para ocupar puestos de liderazgo?

Según los comentarios y las atribuciones que se asignan cuando se evalúa a una mujer que está en un puesto de alta dirección, pareciera que fuera así y que los hombres fueran más competentes o «ideales» para ocupar estos pue-

---

49. SPENCE, Janet. T., y BUCKNER, C.E. Op. cit., p. 11.

50. DIEKMAN, Amanda, y Eagly, Alice. Op. cit. p. 11.

51. LÓPEZ-ZAFRA y GARCÍA-RETAMERO, en revisión.

52. GARCÍA-RETAMERO, Rocío, MÜLLER, Stephany, y LÓPEZ-ZAFRA, Esther. «The malleability of gender stereotypes: Influence of population size and passage of time on perceptions of men and women», en revisión.

53. DIEKMAN, Amanda, GOODFRIEND, W., y GOODWIN, S. «Dynamic stereotypes of power: Perceived change and stability in gender hierarchies». *Sex Roles*, 50 (2004), pp. 201-215; LÓPEZ ZAFRA, Esther, GARCÍA-RETAMERO, Rocío, DIEKMAN, Amanda, y EAGLY, Alice. «Dinámica de estereotipos de género y poder: Un estudio transcultural». *Revista de Psicología Social*, 23 (2008) pp. 213-219.

tos. A las mujeres se las mira con lupa, se les evalúa por su ropa, su acento y por su estilo de ejercer el puesto.

Sin embargo, como veremos a lo largo de este apartado, en realidad, nos encontramos con un prejuicio permanente hacia las mujeres. Tal y como afirma la profesora Alice H. EAGLY en su *Metáfora del Laberinto*, ya no es difícil encontrar mujeres que ocupen estos puestos pero los obstáculos que deben afrontar y los caminos que deben seguir no son tan sencillos<sup>54</sup>.

La teoría que mejor explica por qué se evalúa peor a las mujeres en puestos de dirección, sobre todo en algunos sectores, es la «Teoría de la Congruencia de Rol»<sup>55</sup>. Esta teoría amplía la diferenciación que se produce entre hombres y mujeres a la percepción de que resulta más congruente que las mujeres/ hombres realicen unas actividades en mayor medida que otras. Esta (in)congruencia estaría a la base de ciertos prejuicios (p. ej., mujeres en posiciones de liderazgo<sup>56</sup>).

Según la «Teoría del Rol Social»<sup>57</sup> y la «Teoría de la Congruencia de Rol»<sup>58</sup>, la incongruencia entre el rol de líder y el rol de género femenino puede ir disminuyendo a medida que las mujeres vayan ocupando puestos de poder o mando. De este modo, las mujeres pueden percibirse a sí mismas más decididas a ocupar puestos de liderazgo. Sin embargo, las diferencias culturales así como la compatibilidad entre su rol de género y su trabajo, puede afectar a cómo las mujeres ven su futuro. Es más, dado que las características comunales incluyen la importancia de las relaciones personales, el que las mujeres perciban que una determinada posición puede perjudicar o facilitar sus relaciones también puede influir su decisión sobre el futuro. Además, las diferencias culturales pueden tener efectos sobre el significado que se da al poder y la importancia que se da a estar o no en lo alto. Así, las posibilidades no se ven del mismo modo, en las distintas culturas. Allí donde las mujeres se encuentran más alejadas de los hombres en parámetros de igualdad de los hombres tienen más dificultades, tanto internas como externas, de verse a sí mismas en posiciones de alto nivel<sup>59</sup>.

54. EAGLY, Alice. H. «Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions». *Psychology of Women Quarterly*, 31 (2007), pp. 1-12.

55. EAGLY, Alice. H., y KARAU, Steven. J. Op. cit., p. 9.

56. LÓPEZ-ZAFRA, E., y GARCÍA-RETAMERO, Rocío. «Liderazgo y género: Una revisión de las teorías». En E. LÓPEZ-ZAFRA (Comp.). *Mujer y líder: Cómo encontrar el camino en el laberinto del liderazgo con éxito*. Jaén, Del Lunar, 2008, pp. 38-49-

57. EAGLY, Alice. Art. cit., p. 8.

58. EAGLY, A. H., y KARAU, S. J. Op. cit., p. 9.

59. KILLEEN, Lauren, LÓPEZ-ZAFRA, Esther y EAGLY, Alice. Op.cit., p. 3.

En este sentido hay estudios que confirman que mujeres y hombres difieren en sus percepciones sobre los resultados que pueden producirse al ejercer roles directivos de diferente nivel. En concreto, los hombres perciben mayor facilidad en sus relaciones más cercanas con hombres y mujeres en general. Sin embargo, las mujeres perciben mayor facilidad para producir beneficios humanitarios. El efecto de los beneficios humanitarios puede no ser específico de roles de líder, puesto que existe una mayor preferencia entre las mujeres que entre los hombres a que se produzcan estos beneficios como un atributo del trabajo<sup>60</sup>, así como un mayor compromiso general de las mujeres a políticas sociales<sup>61</sup>. El que las mujeres tengan mayores reservas sobre los roles directivos puede influir sobre sus relaciones más cercanas y de género tal y como encontró Lips<sup>62</sup>, quien en sus estudios concluyó que las mujeres, más que los hombres, creían que los roles de liderazgo pueden limitar sus oportunidades para mantener buenas relaciones cercanas. Es más, esta autora halló que poder mantener relaciones más cercanas era el predictor más fuerte para percibir una buena posibilidad de alcanzar las posiciones de liderazgo.

También se producen diferencias en las aspiraciones de hombres y mujeres en función del contexto organizacional de trabajo. Podría pensarse que, si las mujeres son más reacias a ser líderes<sup>63</sup>, no aspirarían a liderar ningún tipo de empresa. Sin embargo, en términos de la «Teoría de la (in)congruencia de Rol»<sup>64</sup> las mujeres tienden a encontrar más positivo poder acceder a posiciones de liderazgo en empresas femeninas que masculinas, mientras que los hombres manifiestan el patrón inverso<sup>65</sup>. Estos hallazgos son consistentes con la idea de que las percepciones de las mujeres sobre los roles de liderazgo

---

60. KONRAD, A. M., RITCHIE, J. E. JR., LIEB, P., y CORRIGALL, E. «Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis». *Psychological Bulletin*, 126 (2000), pp. 593-641.

61. EAGLY, Alice H., DIEKMAN, Amanda B., JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary C., y KOENIG, Ana M. «Gender gaps in sociopolitical attitudes: A social psychological analysis». *Journal of Personality and Social Psychology*, 87 (2004), pp. 796-816.

62. LIPS, Hillary M. «College students' visions of power and possibility as moderated by gender». *Psychology of Women Quarterly*, 24 (2000), pp. 39-43; LIPS, Hillary M. «Envisioning positions of leadership: The expectations of university students in Virginia and Puerto Rico». *Journal of Social Issues*, 57 (2001), pp. 799-813.

63. BROWNE, Kingsley. R. *Divided labours: An evolutionary view of women at work*. New Haven, Yale University Press, 1999; BROWNE, Kingsley R. *Biology at work: Rethinking sexual equality*. New Brunswick, Rutgers University Press, 2002.

64. EAGLY, Alice H., y KARAU, S. J. Op. cit., p. 9.

65. KILLEEN, Lauren, LÓPEZ-ZAFRA, Esther y EAGLY, Alice. Op.cit., p. 3.

pueden reducir su ambición<sup>66</sup>. Nuestros estudios sugieren que este fenómeno puede deberse a que las mujeres creen que tienen menos posibilidades de acceder a ellos, así como que puede producir problemas para las relaciones más cercanas.

Estos resultados resultan sorprendentes si tenemos en cuenta los datos proporcionados por otras investigaciones. Concretamente se ha comprobado que, a pesar de que las mujeres tienen menos oportunidades que los hombres de obtener un cargo donde tengan que desempeñar el rol de líder, éstas presentan ciertas características que las hacen líderes más apropiadas para las organizaciones contemporáneas<sup>67</sup>. Por ejemplo, las líderes mujeres son menos jerárquicas, más cooperativas y más orientadas a incrementar la autoconfianza de sus seguidores<sup>68</sup>. Es más, las mujeres muestran un estilo más transformacional de liderazgo<sup>69</sup>. Los líderes que muestran este estilo de liderazgo ganan la confianza de sus seguidores y se establecen, de este modo, como modelos en el grupo<sup>70</sup>. Por lo tanto, resulta llamativo el prejuicio tan marcado hacia las mujeres que desempeñan dichos cargos debido precisamente a su especial aptitud para desempeñar cargos de poder y liderazgo. Nuestra investigación pone de manifiesto que las creencias y la percepción de incongruencia ejercen, en este sentido, un fuerte efecto. Podrían ser por tanto uno de los aspectos que estén a la base de este prejuicio.

## 5. Conclusiones

En la revisión que hemos realizado a lo largo de este artículo comprobamos que, a pesar de que las mujeres tienen ciertas ventajas como líderes, el prejuicio existente es aún elevado, produciéndose una percepción de incapacidad de las mujeres como líderes. De hecho, los trabajos que hemos revisado proporcionan datos sobre el hecho de que este prejuicio se debe fundamentalmente a la percepción de incongruencia entre las características estereotípicas

---

66. VAN VIANEN, A. E. M., y FISCHER, Agneta. «Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 (2002), pp. 315-337.

67. EAGLY, Alice, y KARAU, Steven. Op. cit., p. 9.

68. EAGLY, Alice, y JOHNSON, Blair. «Gender and leadership style: A meta-analysis». *Psychological Bulletin*, 108 (1990), pp. 233-256.

69. EAGLY, Alice, JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary, y VAN ENGEN, Marloes. «Transformational, transactional, and laissez-faire: A meta-analysis comparing men and women». *Psychological Bulletin*, 129 (2003), pp. 569-591.

70. BASS, Bernard. *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free Press, 1985; BASS, Bernard. *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

asignadas al liderazgo (masculinas) y las propias de las mujeres (femeninas), así como otras variables que influyen en esta percepción (i.e. tipo de empresa). La solución podría venir dada por una educación temprana en igualdad y la potenciación de la igualdad de oportunidades por parte de las instituciones, para que no se perciba esa diferencia tan grande entre los distintos roles y se evalúen más las características de las personas independientemente de su sexo.

### Referencias bibliográficas:

- ALTER, Randie Janie, y SETA, Cathy. «Compensation for inconsistencies: The effects of stereotype strength on expectations of applicants' job success and satisfaction». *Sex Roles*, 53 (2005), pp. 79-87.
- BARBERÁ, Esther. «Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales». *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 50 (2005), pp. 37-54.
- BASS, Bernard. *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free Press, 1985.
- *Transformational leadership: Industry, military and educational impact*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- BAXTER, Jaanen, y WRIGHT, E. Oleen. «The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia». *Gender & Society*, 14 (2000), pp. 275-294.
- BROWN, Robert. «Social identity theory: past achievements, current problems and future challenges». *European journal of social psychology*, 30, 6 (2000), pp. 745-778.
- BOSAK, Janine, SCZESNY, Sabine, & Eagly, Alice. «Communion and agency judgments of women and men as a function of role information and response format». *European Journal of Social Psychology*, 38 (2008), pp. 1148-1155.
- BROWNE, Kingsley. R. *Divided labours: An evolutionary view of women at work*. New Haven, CT, Yale University Press, 1999.
- *Biology at work: Rethinking sexual equality*. New Brunswick, NJ, Rutgers University Press, 2002.
- CAMPS, Victoria. «The changing role of women in Spanish society». *RSA Journal*, CXLII:(1994), 5452.
- CARLI, Linda. «Gender and social influence». *Journal of Social Issues*, 57 (2001), pp. 725-741.
- CEJKA, M. A. y EAGLY, Alice. «Gender-stereotypic images of occupations correspond to the sex segregation of employment». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25 (1999), pp. 413-423.

- CUADRADO, Isabel, GARCÍA-AEL, Carlos, y MOLERO, Fernando. «Género y dirección: Un análisis del estereotipo 'think manager-think male'». En C. L. Guillén y R. Guil (Coords.). *Psicología social: Un encuentro de perspectivas* Cádiz, Asociación de Profesionales de la Psicología, 2007, pp. 1410-1413.
- CUADRADO, Isabel. «Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes». *Psicothema*, 16 (2004), pp. 279-284.
- CUADRADO, Isabel, MORALES, José Francisco, y RECIO, Patricia. «Women' access to managerial position: An experimental study about leadership styles and gender». *The Spanish Journal of Psychology*, 11 (2008), pp. 55-65.
- CUADRADO, Isabel, NAVAS, M., y MOLERO, Fernando. «El acceso de las mujeres a puestos directivos: Género, contexto organizacional y estilos de liderazgo». *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2004), pp. 181-192.
- DIEKMAN, Amanda, y EAGLY, Alice. «Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26 (2000), pp. 1171-1188.
- DIEKMAN, Amanda, EAGLY, Alice, MLADINIC, Antonio, y FERREIRA, M.Cristina. «Dynamic stereotypes about women and men in Latin America and the United States». *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36 (2005), pp. 209-126.
- DIEKMAN, Amanda, GOODFRIEND, W., y GOODWIN, S. «Dynamic stereotypes of power: Perceived change and stability in gender hierarchies». *Sex Roles*, 50 (2004), pp. 201-215.
- DURAN, M. A., y GALLEGO, M. T. «The women's movement in Spain and the new Spanish democracy». En D. Daherup (ed.). *The new women's movement: Feminism and political power in Europe and the USA*. London, Sage, 1986, pp. 200-216.
- EAGLY, Alice, y CARLI, Linda. *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, Harvard University Business School Press, 2007.
- «The female leadership advantage: An evaluation of the evidence». *The Leadership Quarterly*, 14 (2003), pp. 807-834.
- EAGLY, Alice. *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum, 1987.
- EAGLY, Alice, y WOOD, Wendy. «The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles». *American Psychologist*, 54 (1999), pp. 408-423.
- EAGLY, Alice, WOOD, Wendy y DIEKMAN, Amanda. «Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal». In T. Eckes y H. M. Trautmer (eds.). *The developmental social psychology of gender*, Mahwah, NJ, Erlbaum, 2000, pp. 123-174.
- EAGLY, Alice, y KARAU, Steven. «Role congruity theory of prejudice toward female leaders». *Psychological Review*, 109 (2002), pp. 573-598.

- EAGLY, Alice. «Few women at the top: How role incongruity produces prejudice and the glass ceiling». En D. van Knippenberg y M. A. Hogg (eds.). *Identity, leadership, and power*, London, SAGE, 2004, pp. 79-93.
- EAGLY, Alice. H. «Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions». *Psychology of Women Quarterly*, 31 (2007), pp. 1-12.
- EAGLY, Alice H., DIEKMAN, Amanda B., JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary C., y KOENIG, Ana M. «Gender gaps in sociopolitical attitudes: A social psychological analysis». *Journal of Personality and Social Psychology*, 87 (2004), pp. 796-816.
- EAGLY, Alice, y JOHNSON, Blair. «Gender and leadership style: A meta-analysis». *Psychological Bulletin*, 108 (1990), pp. 233-256.
- Eagly, Alice, JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary, y VAN ENGEN, Marloes. «Transformational, transactional, and laissez-faire: A meta-analysis comparing men and women». *Psychological Bulletin*, 129 (2003), pp. 569-591.
- GARCÍA-RETAMERO, Rocío. «Identidad de género y nivel de aspiraciones profesionales en alumnos universitarios». *Revista Mexicana de Psicología*, 23 (2006), pp. 217-224.
- GARCÍA-RETAMERO, Rocío y LÓPEZ-ZAFRA, Esther. «Congruencia de rol de género y liderazgo: El papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso». *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38 (2006<sup>a</sup>), pp. 245-257.
- «Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership». *Sex Roles*, 55 (2006b), pp. 51-61.
  - «Atribuciones causales sobre éxito y fracaso y percepción del liderazgo femenino». *Estudios de Psicología*, 29 (2008<sup>a</sup>), pp. 273-287.
  - «Perceptions and causal attributions about feminine and leadership roles: A cross-cultural comparison». *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40 (2009), pp. 492-509.
  - «El papel de las atribuciones causales sobre éxito y fracaso en la percepción del liderazgo en la mujer». En E. LÓPEZ-ZAFRA (Comp.). *Mujer y líder: Cómo encontrar el camino en el laberinto del liderazgo con éxito*. Jaén, Del Lunar, 2008b, pp. 91-102.
- GLICK, Peter, LARSEN, S., JOHNSON, C., y BRANSTITER, H. «Evaluations of sexy women in low- and high-status jobs». *Psychology of Women Quarterly*, 29 (2005), pp. 389-395.
- HAUSMANN, Ricardo, TYSON, Laura, y ZAHIDI, Saadia. *The global gender gap report 2008*. Geneva, World Economic Forum, 2008.
- HELGESEN, Sally. *La ventaja de ser mujer: Formas femeninas de liderazgo*. Barcelona, Granica, 1993.
- INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER. Ley orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Artículo 14: Una Perspectiva de Género: Boletín de Información y Análisis Jurídico*, 24, Mayo de 2007.

- INSTITUTO DE LA MUJER. *Mujeres y hombres en España 2007*. En [http://www.mtas.es/mujer/mujeres/estud\\_inves/index.htm](http://www.mtas.es/mujer/mujeres/estud_inves/index.htm). 2008.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). *Encuesta de estructura salarial 2006. Resultados definitivos. Nota de prensa de 5 noviembre de 2008*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2008.
- JOST, John T., BANAJI, Mahzarin R., y NOSEK, Brian. A decade of system justification theory: Accumulated evidence of conscious and unconscious bolstering of the status quo. *Political Psychology*, 25 (2004), pp. 881-919.
- JOST, John y THOMPSON, Edward. «Group based dominance and opposition to equality as independent predictors of self-esteem, ethnocentrism, and social policy attitudes among African Americans and European Americans». *Journal of Experimental Social Psychology*, 36 (2000), pp. 209-232.
- KILLEEN, Lauren A., LÓPEZ-ZAFRA, Esther, y EAGLY, Alice H. «Envisioning oneself as a leader: Comparisons of women and men in Spain and the United States». *Psychology of Women Quarterly*, 30 (2006), pp. 313-322.
- KONRAD, A. M., RITCHIE, J. E. JR., LIEB, P., y CORRIGALL, E. «Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis». *Psychological Bulletin*, 126 (2000), pp. 593-641.
- Ley Orgánica 3/2007, del 22 de Marzo 22, para la igualdad efectiva de hombres y mujeres. En [www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf](http://www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf)
- LIPS, Hillary M. «College students' visions of power and possibility as moderated by gender». *Psychology of Women Quarterly*, 24 (2000), pp. 39-43.
- «Envisioning positions of leadership: The expectations of university students in Virginia and Puerto Rico». *Journal of Social Issues*, 57 (2001), pp. 799-813.
- LÓPEZ-SÁEZ, Mercedes. «Procesos culturales e individuales implicados en la estereotipia de género: Una aproximación empírica a la elección de carreta». *Revista de Psicología Social*, 9 (1994), pp. 213-230.
- LÓPEZ-SÁEZ, Mercedes, MORALES, Jose Francisco y LISBONA, Ana. «Evolution of gender stereotypes in Spain: Roles and traits». *The Spanish Journal of Psychology*, 11 (2008), pp. 609-617.
- LÓPEZ-ZAFRA, Esther, GARCÍA-RETAMERO, Rocío, y EAGLY, Alice. «Congruencia de rol de género y aspiraciones de las mujeres a posiciones de liderazgo». *Revista de Psicología Social*, 24 (2009), pp. 99-108.
- LÓPEZ-ZAFRA, Esther y GARCÍA-RETAMERO, Rocío. *Situación de las Mujeres Respecto a Posiciones de Liderazgo*. Jaén, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén, 2009.
- LÓPEZ-ZAFRA, Esther. «Liderazgo femenino: Nuevas pautas para un nuevo milenio». En M. A. Bel (Ed.). *Ecofeminismo: Un reencuentro con la naturaleza*. Jaén, Servicio de publicaciones de la Universidad de Jaén, 1999, pp. 43-61.
- LÓPEZ-ZAFRA, Esther y MORALES, José Francisco. «Liderazgo democrático y transformacional en las organizaciones: De las perspectivas de Lewin a Bass». En

- M. P. Berrios y M. M. Ramos (Coord.). *Investigación en Psicología Vol. II. Investigación en Psicología Aplicada*. Jaén, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén, 2007, pp. 159-184.
- LÓPEZ-ZAFRA, Esther, BERRIOS, M. Pilar, y AUGUSTO, José María. *Introducción a la psicología social*. Jaén, Del Lunar, 2008.
- LÓPEZ-ZAFRA, Esther y DEL OLMO, Susana. «Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos». *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9 (1999), pp.53-71.
- LÓPEZ ZAFRA, Esther, GARCÍA-RETAMERO, Rocío, DIEKMAN, Amanda, y EAGLY, Alice. «Dinámica de estereotipos de género y poder: Un estudio transcultural». *Revista de Psicología Social*, 23 (2008), pp. 213-219.
- LÓPEZ-ZAFRA, E., y GARCÍA-RETAMERO, Rocío. «Liderazgo y género: Una revisión de las teorías». En E. LÓPEZ-ZAFRA (Comp.), *Mujer y líder: Cómo encontrar el camino en el laberinto del liderazgo con éxito*. Jaén, Del Lunar, 2008, pp. 38-49.
- MICINN. *Datos y cifras del sistema universitario español* (curso 2008-2009), retrieved May 5, 2009 from <http://www.oei.es/salactsi/Informe2008-2009.pdf>
- MORALES, José Francisco, y MARTÍNEZ, Amparo. «Psicología y liderazgo político». En E. LÓPEZ-ZAFRA (Comp.). *Mujer y líder: Cómo encontrar el camino en el laberinto hacia el éxito*. Jaén, Del Lunar, 2008.
- POWELL, Gary, BUTTERFIELD, Anthony, y PARENT, J. D. «Gender and managerial stereotypes: Have the times changed?». *Journal of Management*, 28 (2002), pp. 177-193.
- RAMOS, Amparo, BARBERÁ, Esther, y SARRIÓ, M. «Mujeres directivas, espacios de poder y relaciones de género». *Anuario de Psicología*. Monográfico Perspectivas de Género en Psicología, 34 (2003), pp. 267-278.
- ROSENER, Jane. «Ways women lead». *Harvard Business Review*, 68 (1990), pp. 119-125.
- RUDMAN, Laurie, y KILIANSKI, Sue. «Implicit and explicit attitudes toward female authority». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26 (2000), pp. 1315-1328.
- RUIZ, Josefa, y MOYA, Miguel. «El estudio de la discapacidad física desde la Psicología Social». *Revista de Psicología Social*, 22 (2007), pp. 177-198.
- SCHEIN, V. E., MUELLER, R., LITUCHY, T., y LIU, J. «Think manager-think male: A global phenomenon?». *Journal of Organizational Behavior*, 17 (1996), pp. 33-41.
- SCHEIN, V. E., Y MUELLER, R. «Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look». *Journal of Organizational Behavior*, 13 (1992), pp. 439-447.
- SCZESNY, Sabine, BOSAK, Janine, NEFF, Daniel, y SCHYNS, Birgit. «Gender stereotypes and the attribution of leadership traits: A crosscultural comparison». *Sex Roles*, 51 (2004), pp. 631-645.

- SELWYN, Neil. «E-learning or she-learning? Exploring students' gendered perceptions of education technology». *British Journal of Educational Technology*, 38 (2007), pp. 744-746.
- SILVÁN-FERRERO, María del Prado y BUSTILLOS, Antonio. «Justificación de la desigualdad y actitudes hacia la discapacidad ¿Oposición a la Igualdad o dominancia?». *Revista de Psicología Social*, 24 (2009), pp. 41-51.
- SPENCE, Janet T., y BUCKNER, C.E. «Instrumental and expressive traits, trait stereotypes, and sexist attitudes». *Psychology of Women Quarterly*, 24 (2000), pp. 44-62.
- VALIENTE, Celia. «The feminist movement and the reconfigured state in Spain (1970s-2000)». En L. A. Banaszak, K. Beckwith, y D. Rucht (Eds.), *Women's movements facing the reconfigured state*. New York, Cambridge University Press, 2003, pp. 30-47.
- VAN ENGEN, Marloes, VAN DER LEEDEN, R., y WILLEMSSEN, Thomas. «Gender, context, and leadership style: A field study». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (2001), pp. 581-598.
- VAN VIANEN, A. E. M., y FISCHER, Agneta. «Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 (2002), pp. 315-337.
- VECCHIO, Robert. «Leadership and gender advantage». *The Leadership Quarterly*, 13 (2002), pp. 643-671.
- «In search of gender advantage». *The Leadership Quarterly*, 14 (2003), pp. 835-850.
- VERDUGO, Miguel Angel. *Actitudes hacia las personas con minusvalía*. Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales, 1994.
- WILDE, A., y DIEKMAN, Amanda. B. «Cross-cultural similarities and differences in dynamic stereotypes: A comparison between Germany and the United States». *Psychology of Women Quarterly*, 29 (2005), pp. 188-196.
- WILLIAMS, Jack, y BEST, Deborah. *Measuring sex stereotypes: A multination study*. Beverly Hills, CA, Sage, 1990.
- WILLIAMS, Jack, SATTERWHITE, R. C., y BEST, Deborah. «Pancultural gender stereotypes revisited: The five factor model». *Sex Roles*, 40 (1990), pp. 513-525.
- WHITE, M. J., y WHITE, G. B. «Implicit and explicit occupational gender stereotypes». *Sex Roles*, 55 (2006), pp. 259-266.
- WOOD, Wendy, y EAGLY, Alice. «A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: Implications for the origins of sex differences». *Psychological Bulletin*, 128 (2002), pp. 99-127.
- WRIGHT, E. Oleen., BAXTER, Jaanen, y BIRKELUND, Gun Elisabeth. «The gender gap in workplace authority: A cross-national study». *American Sociological Review*, 60 (1995), pp. 407-435.