

## **Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”**

**Teresa Barberá Ribera<sup>1</sup>, Sofia Estellés Miguel<sup>2</sup>, Carlos M. Dema Pérez<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Dpto. de Organización de Empresas. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Valencia. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera s/nº, 46022 Valencia. mabarri@upvnet.upv.es, soesmi@omp.upv.es, cmdema@omp.upv.es

**Palabras clave:** Mujeres directivas, barreras, techo de cristal, techo de cemento, diversidad de género.

### **1. Introducción**

El presente trabajo forma parte de una tesis doctoral en la que se pretende profundizar en las causas de la limitada presencia de la mujer en puestos directivos y en profesiones tradicionalmente asociadas al género masculino como es el caso de las ingenierías. El marco en el que se centra la investigación es el de las mujeres tituladas en alguna de las ramas de la ingeniería industrial, considerando una doble vertiente: la mujer como directiva y la mujer que ejerce como profesional liberal o como consultora. Trata de aportar elementos para poder responder a dos preguntas, ambas relacionadas con el fenómeno de la segregación laboral de género, el llamado “techo de cemento” y el “techo de cristal”. La primera cuestión se interesa por conocer los motivos por los cuales mujeres bien formadas y con aspiraciones directivas no consiguen escalar en la pirámide organizacional de forma similar a como suele ocurrir con los varones; la segunda pregunta trata de indagar las barreras que obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres. En la presente comunicación se realiza un breve resumen de la revisión bibliográfica.

La explicación sobre los motivos por los que existe esta situación de desigualdad entre mujeres y hombres es muy compleja, pues la discriminación se ejerce mediante múltiples mecanismos difíciles de analizar y demostrar (Barberá et al., 2.002). Según el informe de la OIT (2.004) Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección, las estadísticas a nivel mundial muestran que las mujeres continúan aumentando su participación en los puestos gerenciales, pero esta tasa de progresión es lenta, irregular y a veces desalentadora por grandes obstáculos que deben afrontar y que no siempre se pueden superar. En las profesiones normalmente reservadas a los hombres, las mujeres en puestos de dirección son poco numerosas y aisladas. La regla empírica es siempre la siguiente: cuanto más alta es la jerarquía institucional, menos mujeres hay. En definitiva, las mujeres son una clara minoría que sufren serias dificultades y problemas para llegar a ostentar el poder, de ahí su nombre de “elites discriminadas” (García de León 1.995).

En España la representación de las mujeres, en la dirección y gestión de empresas, es inferior a la representación masculina, excepto en la gerencia de empresas sin asalariados que es muy similar, como podemos comprobar en la figura que presentamos a continuación.

Tabla1: Mujeres en la dirección y gestión de empresas (Fuente: Encuesta Población Activa)

|   | 2007         | 2008         |
|---|--------------|--------------|
|   | %<br>Mujeres | %<br>Mujeres |
| <b>Dirección de las empresas y de la administración pública</b>                         | <b>32,9</b>  | <b>32,7</b>  |
| <b>Dirección de la administración pública y de empresas de 10 o más asalariados</b>     | <b>23,4</b>  | <b>23,4</b>  |
| Poder ejecutivo y legislativo de la administración pública, dirección de organizaciones | 47,8         | 36,6         |
| Dirección de empresas   | 21,9         | 22,6         |
| <b>Gerencia de empresas con menos de 10 asalariados</b>                                 | <b>28,7</b>  | <b>28,9</b>  |
| de comercio   | 35,3         | 36,3         |
| hostelería  | 28,9         | 36,0         |
| de otras empresas   | 24,6         | 20,8         |
| <b>Gerencia de empresas sin asalariados</b>   | <b>47,3</b>  | <b>48,5</b>  |
| de comercio   | 55,2         | 54,0         |
| hostelería  | 44,6         | 50,1         |
| de otras empresas   | 30,5         | 33,7         |

Nota: datos referidos al tercer trimestre en ambos años.

Fuente: Encuesta Población Activa

En las empresas del IVEX 35 las cifras aún son proporcionalmente más bajas.

Tabla 2: Participación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas del IVEX 35

|                              | 2006        |              | 2007        |              |
|------------------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
|                              | Ambos sexos | %<br>Mujeres | Ambos sexos | %<br>Mujeres |
| <b>Total Consejo</b>         | <b>463</b>  | <b>3,5</b>   | <b>497</b>  | <b>6,4</b>   |
| Presidentes/as               | 35          | 2,9          | 35          | 2,9          |
| Vicepresidentes/as           | 41          | 2,4          | 53          | 3,8          |
| Consejeros/as                | 379         | 3,7          | 413         | 7,5          |
| Consejeros/as secretarios/as | 8           | 0,0          | 5           | 0,0          |

Fuente: Mujeres en Cifras. Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad.

## 2. Definición y categorización del techo de cristal

El término “techo de cristal” fue acuñado en 1.986 en un informe sobre mujeres ejecutivas: “The Glass Ceiling- Special Report on the Corporate Woman”, (Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D., 1.986) El techo de cristal es un concepto relativo a los obstáculos que enfrentan las mujeres que ejercen o aspiran a ejercer altos cargos (en igualdad de condiciones y salario) en corporaciones así como en todo tipo de organizaciones: gubernamentales, educativas y sin fines de lucro. Estas autoras analizaron el techo de cristal con respecto a mujeres en el mundo empresarial y se centraron en el ascenso a cargos de alto nivel.

Poco después Ann M. Morrison (1.987, pp. 13)<sup>6</sup> publicó su famosa obra “Rompiendo el techo de cristal: ¿Pueden las mujeres alcanzar la cima de las mas grandes corporaciones?”. Planteó la primera definición del techo de cristal como una barrera que es “tan sutil que se torna transparente, pero que resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas”. Los puestos más relevantes deberían estar a su alcance en base a sus conocimientos, a su esfuerzo y a sus capacidades y habilidades, pero en la realidad se mantenían muy lejos, realmente inalcanzables para la gran mayoría de las mujeres en puestos de dirección. El techo de cristal es una barrera que afecta a todas como colectivo y dificulta, y en algunos casos impide, su ascenso por el hecho de ser mujeres. Morrison sostuvo que el techo de cristal no es el único obstáculo, ya que va acompañado de la “pared de cristal” (segregación horizontal) que impide el acceso a determinadas áreas o puestos en la empresa y relega profesionalmente a la mujer a algunas áreas; por lo cual las barreras al desarrollo profesional y a su ascenso en la organización son dobles. La escasa representación

<sup>6</sup> Para la mayoría de los investigadores esta autora es la verdadera introductora de la expresión “techo de cristal” como concepto diferenciado.

femenina es más acusada en los sectores industriales y tecnológicos que en los orientados a los servicios.

Estudios recientes que examinan ampliamente el techo de cristal (Chernesky, 2.003; Reid, Millar y Kerr, 2.004) continúan poniendo de manifiesto que la situación de desventaja de las mujeres en este ámbito persiste. Recientemente, se ha acuñado la metáfora del “laberintos de cristal” (Eagly y Carli, 2.007) para poner de manifiesto que son diversos los obstáculos que pueden aparecer simultáneamente y desde ángulos muy distintos en el ascenso de las mujeres a posiciones elevadas.

### **3. Principales teorías explicativas del techo de cristal**

En este apartado se exponen las distintas teorías desarrolladas sobre el “techo de cristal”, planteando, en primer lugar las relativas a factores externos, y posteriormente las basados en factores internos. Finalmente se aborda la problemática asociada a la asunción por parte de las mujeres de las responsabilidades familiares, como una de las barreras que más claramente presenta un carácter interactivo (Swanson y Tokan, 1.991; Barberá, Sarrió, Ramos, 2.002).

#### **3.1. Barreras externas: factores socioculturales y organizacionales**

Estas barreras se centran en torno a las consecuencias derivadas de la cultura patriarcal, creadora de relaciones de poder asimétricas, entre hombres y mujeres a partir del establecimiento de roles de género diferenciales y complementarios. A partir los años noventa un elevado número de investigaciones comienza a relacionar las dificultades de las mujeres para lograr posiciones reales de poder y responsabilidad con la cultura organizacional. Loden (1.987), Davidson y Cooper (1.992), Marshall (1.992, 1.993), Maddock y Parkin (1.993), Maier (1.999), Sánchez Apellániz (1.997) apoyan la hipótesis de que la cultura organizacional esta dominada por valores androcéntricos<sup>7</sup> excluyentes de lo femenino, lo que provoca serias trabas para el desarrollo profesional de las mujeres. Además, las organizaciones no se perciben a si mismas como elementos que siguen perpetuando unas relaciones desiguales entre hombres y mujeres.

La cultura organizacional tradicional se ha caracterizado por ser exclusivamente masculina, siendo este estilo de liderazgo el asociado al éxito empresarial, devaluando, a su vez, todo aquello relacionado con roles femeninos. De esta manera, la tendencia tradicional de las mujeres ha sido la de emular el modelo masculino para encajar en una cultura empresarial masculina y masculinizada, anulando así el desarrollo de un estilo propio y obstaculizando el éxito de otras mujeres (Lindsay y Pasquali, 1.993). La cultura organizacional actúa en detrimento de la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género, siendo estos:

- Las redes o networks masculinas existentes en las organizaciones. Kanter (1.977), Metcalfe y West, (1.995), Ragins y Sundstrom, (1.989) y Simpson, (2.000) han puesto de manifiesto que las redes se han fortalecido, en su mayor parte entre los individuos de género masculino, mediante: los lazos de amistad y confianza, las formas de comportamiento afines a las actividades compartidas fuera de entorno laboral, así como excluyendo a las mujeres las redes y círculos de comunicación informales donde se

---

<sup>7</sup> El modelo social androcéntrico, sitúa al hombre en el centro de la vida y se estructura en torno a un pensamiento, unos valores y unas relaciones patriarcales. Este modelo, origina, promueve, desarrolla y perpetua las relaciones desiguales entre mujeres y hombres. Con este término hacemos referencia a la forma de percibir la realidad a partir de idearios e intereses masculinos. En consecuencia, el androcentrismo considera al hombre el centro del universo y a las mujeres inferiores y subordinadas a él.

comparten informaciones importantes sobre la política organizacional y el proceso de decisión.

- La política de recursos humanos relativa a la selección de personal y de desarrollo de carrera de los miembros de la organización, que siguen sesgadas por el género. Fundamentalmente, el sesgo viene asociado con las creencias, generalmente erróneas en el sentido de que: las mujeres no se adecuan al perfil directivo demandado; que abandonarán el trabajo o supondrán un coste cuando tomen una baja por maternidad; que crean relaciones conflictivas con los compañeros y el resto de trabajadores; o que no son bien vistas en determinados trabajos y espacios típicamente masculinos... Asimismo, la concentración en un perfil muy definido de candidatas no implicaría una discriminación de género sino la perpetuación de hábitos en las empresas a la hora de buscar candidatas a puestos directivos. Suponiendo que un individuo con más conocimientos, formación y experiencia cuenta a priori con más probabilidades de desarrollo profesional (Hitt et al., 2.001), parece plausible establecer la hipótesis que vincula la función directiva con los niveles educativos de grado superior (Barberá et al., 2.000). Si se asume que el principal factor a considerar en un proceso de selección equitativo debería ser la formación (principal fuente de capital humano personal), ésta no solamente se ha equilibrado en todos los niveles, sino que en la educación superior, que se presupone más correlacionada con un tipo de puestos que implica la adopción de decisiones en una organización empresarial, las mujeres aventajan en número a los hombres en muchos países, como es el caso de España. Del alumnado matriculado en estudios universitarios de primer y segundo ciclo durante el curso 2.006/2.007 el 54,4% del total fueron mujeres. La cifra de alumnos que terminaron sus estudios en el 2.007, un 60,9% son mujeres, siendo una cifra similar a las del curso anterior. En el año 2.007 un 57% de mujeres finalizaron masters oficiales.
- La escasez de formación y de mentorización de mujeres. Se realizan menores inversiones para ofrecer formación, lo que reduce las oportunidades de ascenso. Un mentor/a es un “padrino organizacional” (Bhatnagar, 1.988) que ostenta una posición de nivel y prestigio, y que da apoyo a la carrera profesional de la persona mentorizada. Las mujeres directivas españolas no suelen contar con la ayuda de mentores, sobre todo porque los hombres prefieren mentorizar a otros hombres.
- Cultura organizacional la ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación entre el trabajo y las responsabilidades familiares. Únicamente algunas de las grandes corporaciones españolas tienen políticas activas de género.
- Así, en culturas femeninas habría predisposición de los individuos a formar equipos de trabajo, así como a una mayor habilidad para desarrollar dinámicas de grupos como la cooperación que favorecen la consecución de los resultados; ello no quiere decir que los individuos de culturas masculinas no se integren o no participen en los equipos de trabajo, sino que las sociedades con valores masculinos presentan una menor tendencia al uso de dichos equipos y, si lo hacen, es de una manera más normativa, lo que daría lugar a menores niveles de cohesión (Earley y Mosakowski, 2.000). Así pues, los procesos que tienen lugar en el seno de los equipos se caracterizarán por una toma de decisiones individual cuando predomina entre los miembros que los componen un nivel alto de masculinidad, y afrontarán los conflictos desde el enfrentamiento y la lucha directa; sin embargo, si el nivel de masculinidad es bajo, la toma de decisiones se realizará en grupo y prevalecerá la negociación en la resolución de los conflictos. Ahora bien, en la medida en que los valores predominantes en el equipo son más masculinos, la asertividad, el estrés y la competencia caracterizarán a las relaciones internas, frente a la solidaridad, la calidad

de vida en el trabajo y la cooperación cuando los valores que sobresalen son los femeninos.

### 3.2. Barreras internas asociadas a la identidad de género femenina

El estudio de las barreras internas se concentra en la influencia de la socialización para explicar el desarrollo de características diferenciales entre hombres y mujeres significativas para la promoción a puestos de elevado nivel. Estas aproximaciones analizan si la construcción de la subjetividad e identidad de género femenina provoca procesos que actuarían en detrimento de su éxito profesional. Destacan los estudios realizados sobre el poder profético de los estereotipos de género, las características de personalidad y motivación de logro, los intereses vocacionales y profesionales, estilos de liderazgo, centralidad y compromiso laboral, y conflictos de rol e identidad de género relacionados con la maternidad.

La identidad profesional está profundamente marcada por la dimensión de género. La socialización se ejerce, fundamentalmente, a través de la familia de origen, los medios de comunicación y del “currículum oculto”<sup>8</sup> (Bonilla y Martínez, 1.992). La socialización significa que los niños y las niñas aprenden su lugar en la sociedad y, una vez que lo aprenden, la mayoría así quieren que sea. Sin embargo, la diferenciación de género en la socialización de los niños se puede considerar fuerte en la cultura masculina y débil en la cultura femenina (Van Rossum, 1.998).

El proceso de socialización fomenta el desarrollo de características y actitudes asociadas a la identidad de género femenina que pueden ser negativas para su promoción y éxito profesional. Por otro lado, la tradicional insistencia en la falta de capacidad de las mujeres para determinados estudios y puestos, o sobre la dirección a tomar en su vida profesional y privada puede actuar sobre muchas mujeres como la “profecía autocumplida” (Merton, 1.998). Según el INE, en curso 2.006-2.007 el grupo de Ingenierías y Arquitecturas, con un 12%, de la población titulada superior, donde se observa que es cómo la tendencia anterior se invierte, siendo considerablemente superior el conjunto de población masculina.

Tabla 3: Alumnado matriculado en Arquitectura e Ingenierías en el curso 2.006-2.007

|              | TOTAL            | Arquitectura e Ingenierías Técnicas | Diplomaturas   | Licenciaturas  | Arquitectura e Ingenierías | Títulos dobles <sup>1</sup> |
|--------------|------------------|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------------------|-----------------------------|
| <b>Total</b> | <b>1.410.440</b> | <b>209.516</b>                      | <b>353.104</b> | <b>676.847</b> | <b>152.857</b>             | <b>18.116</b>               |
| Varones      | 643.608          | 157.779                             | 105.849        | 266.724        | 105.784                    | 7.472                       |
| Mujeres      | 766.832          | 51.737                              | 247.255        | 410.123        | 47.073                     | 10.644                      |

<sup>1</sup> Estudios conducentes a la obtención simultánea de dos titulaciones oficiales.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

El estudio realizado por Sáinz, M. (2.004), sobre mujeres ingenieras y las percepciones sobre su vida profesional, pone de manifiesto que las futuras ingenieras no perciben diferencias con sus compañeros respecto a capacidades o aptitudes, no se han sentido discriminadas en la carrera ni por profesores ni compañeros, excepto en algunos aspectos claramente asociados a los estereotipos de género. No obstante, de cara al futuro, anticipan la “amenaza de los estereotipos” en su carrera profesional, discriminación por el hecho de ser mujeres, y conflicto familia-rol si acceden a puestos de responsabilidad

<sup>8</sup> Creencias, normas, valores sociales que, aunque no figuran entre los objetivos y fines académicos, se transmiten eficazmente aprendiéndose a través de complejos mecanismos de imitación e interiorización (Bonilla y Martínez, 1992).

Diversas investigaciones resaltan la permanencia en el perfil de líder de rasgos contemplados como masculinos (Biernat y Fuegen, 2.001; Sarriés y del Olmo, 2.006), tales como agresividad, vigor, independencia, competitividad o decisión. En cambio, las mujeres son percibidas como agradables, serviciales, empáticas cooperativas y preocupadas por los otros, características que no suelen identificarse con el liderazgo. Consecuentemente, el porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos será mayor cuanto menor sea el valor del índice de masculinidad (Hofstede, 1994, 2.001).

### **3.3. Barreras interactivas, provocadas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares**

La compatibilización del espacio doméstico y el laboral es para muchos investigadores/as una de las barreras más claras y evidentes que mantienen el techo de cristal (Bustelo, 1.989; Instituto de la Mujer, 1.990; Davidson y Cooper, 1.992; Metcalfe y West, 1.995; Greenhaus y Parasuraman, 1.999; Sarrió, 2.002). Puesto que el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica, el triple papel de las mujeres, esposa-madre-directiva, representa un problema crucial. La maternidad desde el punto de vista económico y organizacional es un estado de invalidez, es el antitrabajo, la no disponibilidad absoluta (IMOP, Instituto de la Mujer, 1.999).

La responsabilidad familiar es un factor en el que los componentes de tipo interno y externo interaccionan tan estrechamente que resultan difíciles de separar, provocando una complicada barrera que adopta varias vertientes. Por un lado, la asignación social de roles diferenciales de género es interiorizada por las mujeres como parte integrante de su identidad, e manera que la maternidad es asumida por muchas de ellas como un “deber” prioritario.. Cleveland, Stockdale, Murphy (2.002) afirman que en el caso de 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 en los hombre sería a la inversa.

Sin embargo, las mujeres están cada vez menos dispuestas a abandonar su carrera. Aunque la maternidad sigue siendo una parte fundamental de la identidad de género femenina, se observa un importante cambio generacional con respecto a otras épocas, por lo que el aspecto interno de esta barrera actualmente tiene menor peso en la explicación del “techo de cristal”. La compatibilización del espacio doméstico y el laboral es uno de los factores con mayor peso en la explicación de la baja representación de mujeres en puestos de poder y toma de decisiones (Instituto de la Mujer, 1.990; Davidson y Cooper, 1.992; Greenhaus y Parasuraman, 1.999), y las organizaciones continúan considerando a las mujeres más “madres” que “profesionales” (IMOP, Instituto de la Mujer, 1.999).

### **4. Principales obstáculos en la promoción de las mujeres a nivel internacional, europeo y español**

Diversos estudios destacan las principales barreras a las que se enfrentan las mujeres en su ascenso a puestos de responsabilidad y directivos. A nivel internacional la Organización Internacional del Trabajo lo recoge en su informe del año 2004, en el contexto europeo la consultora Catalyst (2.004) y en España los estudios de Chinchilla, Poelmans y León, (2.005) y los de Mateos de Cabo et al (2.007):

Tabla 4: Obstáculos en la promoción de las mujeres en el contexto internacional, europeo y español

| CONTEXTO INTERNACIONAL   | CONTEXTO EUROPEO  | CONTEXTO ESPAÑOL  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conciliación vida profesional y familiar.</li> <li>- Falta de formación de alta dirección.</li> <li>- Falta de flexibilidad en el entorno laboral y en la formación de alto nivel.</li> <li>- Percepciones negativas que soporta las mujeres directivas.</li> <li>- Entorno laboral y educativo poco favorable para las mujeres directivas.</li> <li>- Falta de modelos femeninos, mentoras, profesoras y redes de apoyo.</li> <li>- Percepciones en las jóvenes sobre la educación en gestión y la carrera directiva como algo masculino.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de estereotipos.</li> <li>- Falta de visibilidad en los altos cargos.</li> <li>- Falta de experiencia.</li> <li>- Compromiso con sus vidas personales.</li> <li>- Barreras sociales relacionadas con la conciliación de la vida profesional y personal.</li> <li>- Percepción psicológica de la idoneidad de los puestos directivos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La segregación ocupacional por sexo del propio mercado laboral.</li> <li>- Los pactos entre varones o pactos entre iguales.</li> <li>- Estereotipo gerencial existente en la cultura organizacional con pautas asociadas con: el rol masculino, el compromiso con la organización, el éxito en la carrera y la dedicación al trabajo.</li> <li>- La división del trabajo productivo/reproductivo.</li> <li>- El “techo de cemento”.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia

- Para Chinchilla, Poelmans y León, (2.005), el “techo de cemento”<sup>9</sup>, se puede visibilizar desde una doble vertiente: el rechazo de algunas mujeres a la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes, en previsión de las dificultades que puedan encontrar para conciliar su vida personal y laboral; y, por otro lado, una segunda vertiente, que indica el prematuro abandono de las mujeres de los cargos directivos, la presión que se ejerce sobre las mujeres en este tipo de puestos es mucho mayor que la ejercida sobre sus compañeros varones.

## 5. Efectos positivos de la presencia de mujeres en órganos de administración en la empresa

Diversos autores y autoras defienden la tesis de que la necesidad de incorporación de las mujeres en los puestos de dirección va más allá de cuestiones puramente éticas, respondiendo también a razones competitivas y de negocio. Existe una gran amplitud de motivos argumentados a la hora de explicar esta relación positiva entre la diversidad de género en los puestos directivos y los resultados empresariales. Diversos autores y autoras (Adler, 2.001; Carter et al, 2.003; Catalyst, 2.004; Chinchilla, Poelmans y León, 2.005; Robinson y Dechant, 1.997) señalan los siguientes motivos como los más importantes:

- La incorporación de mujeres en los puestos directivos conlleva un ahorro de costes y el aprovechamiento del talento interno. La retención del talento interno es clave para el desarrollo empresarial en cuanto reduce las tasas de rotación y minimiza los costes en

<sup>9</sup> Algunos/as autores/as consideran el “techo de cemento” una barrera propia diferenciada al “techo de cristal”.de ellas deciden abandonar ante la presión extrema y desproporcionada que esto conlleva (Chinchilla et al, 2005; Hernández Ruiz et al 2008).

formación (Carrasco y Laffarga, 2.007). Por tanto, la incorporación de mujeres en los puestos directivos supone no desaprovechar el potencial talento del 51% de la población.

- Promueve la atracción, retención y promoción del talento externo. En un mercado cada vez más global y competitivo, la atracción y retención del talento externo se ha convertido en uno de los factores clave del éxito empresarial. La creación de un entorno laboral que fomente la diversidad de género contribuye a la incorporación a las empresas de mujeres altamente cualificadas (Carrasco y Laffarga, 2.007).
- Fomenta el crecimiento del negocio al mejorar el conocimiento y la comprensión de los mercados. Una composición heterogénea de los puestos de alta dirección contribuye a una mejor comprensión de las diferentes realidades existentes en los mercados (Simard, 2.006). Las mujeres representan el 51% de la población, por lo que su incorporación a los equipos de alta dirección aporta la visión de más de la mitad de las personas consumidoras potenciales.
- Aporta creatividad e innovación, elementos estratégicos clave, al incorporar diferentes puntos de vista. Diversos estudios (Carter et al, 2.001; London Business School, 2007; Ragnhild y Schone, 2.006) señalan el incremento de la capacidad creativa e innovadora en aquellos equipos con mayor diversidad en su composición, por lo que la incorporación de mujeres a los mismos aporta mayor creatividad.
- Mejora la calidad de la resolución de problemas. Bastantes estudios (Barberá et al, 2.002; Carrasco y Laffarga, 2.007) señalan la mayor capacidad de los equipos con diversidad de perfiles a la hora de resolver problemas, ya que perfiles diversos de personas aportan un mayor abanico de soluciones posibles.
- Refuerza efectivamente el liderazgo. Existen también múltiples estudios que demuestran la relación entre el liderazgo transformacional y la mejora de la eficacia, el clima y la satisfacción laboral (Gómez Esteban et al, 2.000; Hater y Bass, 1.988; Ramos, 2.005).

## **6. Conclusiones**

La incorporación de las mujeres al mercado laboral ha experimentado un extraordinario desarrollo en las últimas décadas. No obstante, la desigualdad de oportunidades entre los sexos no ha desaparecido. Así, uno de los ejemplos más patentes de la persistencia de la desigualdad es el diferente grado de ocupación de puestos directivos y de responsabilidad por parte de hombres y mujeres en distintos ámbitos y organizaciones.

Entre los factores que sustentan y reproducen la desigualdad y la no diversidad nos encontramos con tres grandes grupos: barreras externas: factores socioculturales y organizacionales; barreras internas asociadas a la identidad de género femenino y, por último, las barreras interactivas, provocadas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares. La bibliografía consultada indica que, en el momento actual, el techo de cristal lo apuntalan dos consistentes pilares referidos a la cultura organizacional dominante, caracterizada por la persistencia de creencias sociales estereotipadas sobre los géneros, y a las responsabilidades familiares asumidas mayoritariamente por las mujeres.

Los datos, nos muestran que las desigualdades de género en el mundo laboral siguen siendo una realidad: la tasa de actividad laboral de las mujeres es inferior a la de los hombres, están sobrerrepresentadas en las filas del paro y en el empleo flexible, sobre todo en el empleo a tiempo parcial, se concentran en un número bastante limitado de actividades, les cuesta más que a los hombres acceder a puestos directivos y de responsabilidad y sus salarios son inferiores.



## Referencias

- Adler, R.D. (2.001). Women in the executive suite correlate to high profits. Working paper. Pepperdine University.
- Barberá, E., Ramos, A., Sarrió, M. y Candela, C. (2.002). Más allá del techo de cristal. Diversidad de género. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, No 40.
- Barberá, E.; Sarrió, M.; Ramos, A.; Headlam-Wells, J.; Blackman, C. (2.000). Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido/ Exceptional Women: The Career Paths Of Women Managers In Spain And The Uk, Colección Quaderns Feministes (nº 2). Institut Universitari d'Estudis de la Dona, Valencia
- Bhatnagar, D. (1.988). Professional women in organizations: New paradigms for research and action. Sex Roles, Vol. 18, pp. 343-355.
- Biernat, M.; Fuegen, K. (2.001). Shifting standards and the evaluation of competence: complexity in gender based judgment and decision making, Journal of Social Issues, Vol. 57, No 4, pp. 707-724.
- Bonilla, A.; Martínez Benlloch, I. (1.992). Análisis del currículum oculto de los modelos sexistas. En Del silencio a la palabra: coeducación y reforma educativa. Madrid, Instituto de la Mujer, pp. 60-92.
- Catalyst (2.004). The bottom line: connecting corporate performance and gender. New York.
- Carter, D.A.; Simkins, B.J.; Simpson, W.G. (2.003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. College of Business Administration, Oklahoma State University, Stillwater.
- Castaño, C.; Lafarga, J. (2.006). La participación de las mujeres en la toma de decisiones económicas en las empresas, Working Paper nº 1, Proyecto 121/05, Plan Nacional de I+D Instituto de la Mujer.
- Chernesky, R.H. (2.003). Examining the Glass Ceiling: Gender Influences on Promotion Decisions, Administration in Social Work, Vol 27, No 2, pp.13-18.
- Chinchilla, N.; Poelmans, S.; León, C. (2.005). Mujeres directivas bajo el techo de cristal. En Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa. International Center of Work and Family.
- Earley, P.C.; Mosakowski, E. (2.000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. Academy of Management Journal. Vol. 43, No 1, pp. 26-49.
- Gómez Esteban, C.; Martín Rojo, L.; Callejo Gallego, J. (2.000). Mujeres en puestos de decisión: modelos y prácticas de mando. (CICYT)/ Instituto de la Mujer.
- Harter, J.J.; Bass, B. (1.988). Superior evaluations and subordinates, perceptions of transformational and transactional leadership, Journal of Applied Psychology, Vol. 73 No.4, pp.695-702.
- Hitt, M.A.; Bierman, L.; Shimizu, K.; Kochar, R. (2.001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective, The Academy of Management Journal, Vol. 44, No 1, pp. 13-28.
- IMOP-Instituto de la Mujer (1.999): La situación de la mujer en la toma de decisiones. Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Kanter, R. (1.977). Men and Women of the Corporation. Nueva York, Basic Books. (reeditada en 1.993).

- Lindsay, C.P.; Pasquall, J.M. (1.993). The wounded feminine: from organizational abuse to personal healing. *Business Horizons*, pp. 35-41.
- Maddock, S. and Parkin, D. (1.993). Gendered cultures, women's choices and strategies at work. *Women in Management Review*, Vol 8, No 2, pp. 3-9.
- Maier, M. (1.999). On the gendered substructure of organization. En G.N. Powell (eds.): *Gender and Work*. Sage Publications, pp.69-94.
- Marshall, J. (1.992). Organisational cultures: attempting to change often means more of the same. *The Journal, Women in Organisations and Management*, Vol 3, pp. 4-7.
- OIT (2.004). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. Actualización*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo
- Ragins, B.R. and Sundstrom, E. (1.989). Gender and power in organizations. *Psychological Bulletin*, Vol. 105, pp.51-88.
- Ramos López, M.A. (2.005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Universitat de València.
- Reid, M., W. Miller, and B. Kerr. (2.004). Sex-Based Glass Ceilings in U.S. State-Level Bureaucracies, 1987-97. *Administration & Society* Vol. 36, No 4, pp. 377-405.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2.002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, Vol. 17, No 2, pp. 167-182.
- Sarriés Sanz, L.; Del Olmo Vicén, N. (2.006). *Mujeres directivas en España Estereotipos y realidad*. Mira Editores.
- Simpson, R. (2.000):.Gender mix and organisational fit: How gender imbalance at different levels of the organisation impacts on women managers. *Women in Management Review*, Vol. 15, No 1, pp. 5-19.
- Swanson, J. L., & Tokar, D. M. (1.991). College students perceptions of barriers to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 92-106.