

Grado en Psicología

Una revisión sobre mujeres y liderazgo: ¿Los tiempos están cambiando?



Estudiante: Raquel Monfort Carrasco, 20492282H
Tutora: Sonia Agut Nieto
Fecha: Convocatoria Julio 2015

ÍNDICE

1. Resumen	4
2. Abstract	4
3. Extended summary	5
4. Objetivo del Trabajo Final de Grado	7
5. Metodología	7
5.1. Fuentes documentales consultadas	7
5.2. Procedimiento	8
6. Panorámica general sobre la situación actual de las mujeres en el mercado laboral	11
7. Escasa presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad: la metáfora del techo de cristal	13
7.1. ¿Por qué hay pocas mujeres en puestos de dirección?	15
7.2. El techo de cristal y los estereotipos de género	18
8. Más allá del techo de cristal: la metáfora del precipicio de cristal	24
8.1. ¿Por qué las mujeres acceden a puestos directivos “más complicados”?	24
9. Conclusiones	26
10. Referencias bibliográficas	29

1. *Resumen*

Es cierto que la realidad de las mujeres en el mercado laboral ha mejorado de forma significativa durante los últimos años, pero todavía queda un largo recorrido hasta la igualdad, especialmente en lo que se refiere a su visibilidad en puestos de responsabilidad. Por este motivo, en el presente trabajo se lleva a cabo una revisión bibliográfica acerca de la situación de las mujeres en los altos cargos, donde su representación siempre ha sido y sigue siendo menor. Comprobamos cómo pese a los esfuerzos legislativos realizados, los estereotipos de género siguen vigentes. Así persiste el fenómeno del techo de cristal (*think manager-think male*) –muchas mujeres tienen dificultades importantes para acceder a puestos de alta responsabilidad. Y además, cuando lo logran se ven expuestas a otro fenómeno denominado precipicio de cristal (*think crisis-think female*). Parece que en las situaciones de crisis se requieren cualidades como la comprensión y la cooperación, que están más relacionadas con el estereotipo de género femenino. Un liderazgo estereotípicamente femenino se adaptaría mejor a las necesidades de la empresa durante una situación de pérdidas. ¿Realmente constituye una ventaja para las mujeres? Se responderá ésta y otras cuestiones y se aportarán nuevas ideas para futuras investigaciones en torno a esta temática.

Palabras Clave: Liderazgo, estereotipos de género, techo de cristal, precipicio de cristal.

2. *Abstract*

It is true that the reality of women in the labor market has improved significantly in recent years, but there is still a long road to equality, particularly as regards its visibility in positions of responsibility. For this reason, in this work it is carried out a literature review on the status of women in senior positions, where their representation has always been and remains smaller. We see how despite the legislative efforts undertaken, gender stereotypes remain. So the phenomenon of the glass ceiling (*think manager-think male*) Many women have significant difficulty accessing senior positions persists. And, when they do are exposed to another phenomenon called precipice of glass (*think crisis-think female*). It seems that in crisis situations qualities as understanding and cooperation, which are more related to female gender stereotyping are required. A stereotypically feminine leadership to the needs of the business suit for a loss situation. Its it really an advantage for women? It will answer this and other questions and ideas for future research on this subject.

Keywords: Leadership, gender stereotypes, glass ceiling, glass cliff.

3. *Extended Summary*

This paper's main objective is to prepare a review of the scientific literature of the last decades on the situation of women leaders in the workplace. While it is true that women increasingly easier access to the labor market and therefore to leadership positions, there is still a long way to achieve gender equality in this area. To develop the work we have collected a series of documentary sources organized into two groups: national and international sources. These search engines allow us access to the scientific literature. Once located the documentary sources it was developed a list of keywords that were entered in search engines to perform literature searches. Once established above, they began to perform literature searches. The paper includes a table showing the main bibliographic searches conducted throughout the work, sorted by topic. First, the research collects data and information showing the employment perspective for women now, where the representation of women is lower the highest the position in an organization. But not only this, both women and men have a strong distribution in the labor market. On the one hand, there are areas of work in the percentage of women is higher than men's and vice versa. This distribution by gender is known as horizontal segregation.

Horizontal segregation reports that there are certain types of jobs that are considered most appropriate for a particular gender. For example, women are more concentrated in sectors of education, services and care. On the other hand, it is vertical segregation, unlike the previous one, provides a hierarchical organization, in other words, from lowest to highest responsibility.

Research has shown that women are more often occupying positions with less responsibility, concentrated under, and the men on the other hand achieve positions with more responsibility. This is given, among other factors, by gender stereotypes that mark and determine traits, skills and behaviors of men and women in two distinct groups. Whether you're male or female, your qualities are determined. Therefore women are underrepresented in management positions, and these difficulties in accessing positions of responsibility is called glass ceiling. Gender stereotypes determine qualities for men and women, and both assume what your strengths are, how they should behave and what is best for them.

Some research shown in this paper reveal that men see themselves as more qualified to assume a management position, and it seems that the prototypical male characteristics are more consistent with the qualities of a leader. By contrast, women are perceived and perceive themselves as less qualified for these positions because their qualities are not so similar to those of a leader.

All this leads us to the paradigm *think manager-think male*. But there's more, it has been revealed that when a crisis is crossed in organizations, this situation changes.

That is, the paradigm *think manager-think male* becomes *think crisis-think female*. This means that in situations where the optimal performance of the company is in danger, other leadership qualities are needed. Depending on whether it functions well or not, the qualities needed in a leader are different. Now these qualities are more consistent with the feminine stereotype. It seems that female leadership is more consistent and necessary when things go wrong.

Thus, female leadership is associated with a higher risk of failure. The qualities that are claimed in times of crisis are understanding, intuition and creativity, among others, and it seems all of them show consistency with the female gender.

In addition, it has been found that there is a strong association between the stereotype of female and management of a company without success, therefore, women are generally perceived as less qualified to hold office for such kind and for this reason it is more exposed to be criticized if the results are negative, although business problems give beginning before incorporating them. The reasons why this phenomenon is so are many and they all act together. The result of this phenomenon causes that men tend to perceive the challenges in a positive way, a kind of challenge to ascend, while women tend to experience barriers that prevent them from access because the positions they occupy are often more restrictive and less authority. But, Is it helpful the leadership of women in times of crisis if, when the situation improves, men get in charge again? This paper attempts to provide an integrated perspective. Both male and female leadership are appropriate and useful. No need to neither compare or compete, nor defend women's leadership above all. The aim is to exploit the qualities of both genders and integrate for the functioning of the organization is as optimal as possible. If instead of using one in good times and another in crisis both be integrated at all times, the contribution would be more complete. Integration is necessary. This work aims to focus future research towards an androgynous leadership to integrate prototypical male and female characteristics. It is considered that when men and women work together contributions to the organization are more complete.

Maybe it's time to shift the company's performance to promote their own development and growth. It is a good opportunity to raise the integration of women in positions of great responsibility without any restrictions. This paper proposes to redefine the types of leadership and the identity of the leaders within the company, taking an integrated approach and acceptance of the typically feminine traits.

The way forward is the complementation of male and female gender towards the same goal and that, as has been organized until today, the situation ends up becoming a vicious cycle that

only feeds inequalities perpetuating stereotypes gender and therefore economic instability within organizations.

In summary, this paper is committed to alternative androgynous leadership, more complete and greater adaptability to changes. Learning from the present mistakes to build a future adapted to the needs of the moment.

4. Objetivo del Trabajo

El objetivo del presente trabajo es recopilar y analizar con profundidad la literatura científica más relevante publicada en los últimos años acerca de la situación de las mujeres en el ámbito laboral y específicamente en posiciones de liderazgo. Para ello, en el siguiente apartado dedicado a la Metodología, se exponen las fuentes de donde se ha obtenido toda la información y se recogen los artículos más relevantes en un cuadro informativo ordenado por temáticas que se irán exponiendo a lo largo del trabajo.

5. Metodología

Para realizar este trabajo ha sido necesaria una búsqueda exhaustiva de información acerca del tema en cuestión. Para ello se han consultado distintas bases de datos que han hecho accesibles los artículos más recientes sobre dichas investigaciones. Se han consultado también otras fuentes documentales.

5.1. Fuentes documentales consultadas

Antes de comenzar hemos de conocer que las fuentes documentales son todas aquellas producciones científicas que se han realizado a lo largo del tiempo y pueden ser hoy en día consultadas. Entre ellas encontramos monografías, noticias, artículos, tesis, etc. Internet es una gran herramienta que facilita el acceso a toda esta información (Agut, 2006).

A lo largo del tiempo se han ido desarrollando directorios de bases de datos nacionales e internacionales, a los que se puede acceder a través de internet. En este trabajo, se han consultado diferentes fuentes que contienen información en el ámbito de la Psicología (LATINDEX, PSICARTICLES, PSICNET, PSYC, PUBPSYC, SCOPUS, INE, así como Google Académico, entre otras).

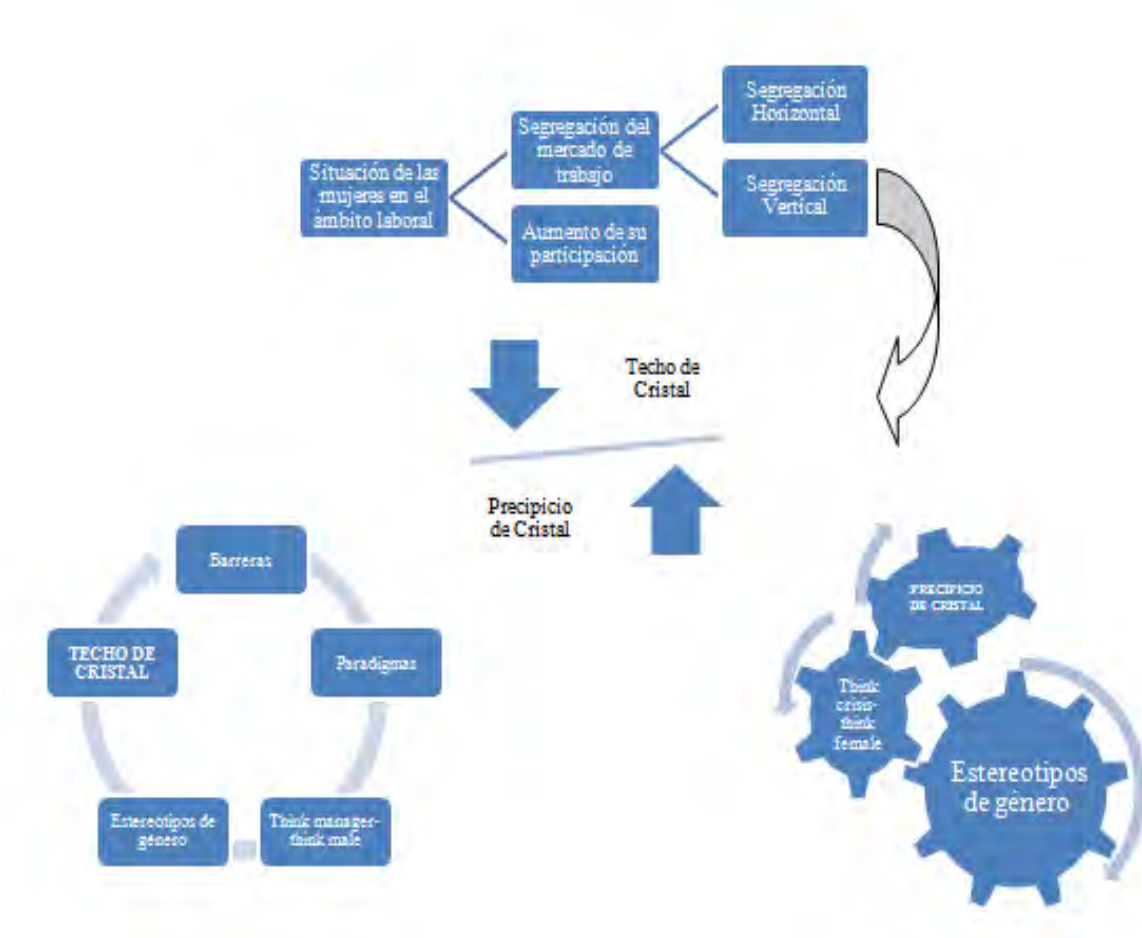
5.2. Procedimiento

La estrategia de búsqueda de información ha sido la siguiente. En primer lugar, se han determinado los descriptores que especifican y apuntan hacia la búsqueda de información relacionada con nuestro tema de investigación. Estos descriptores se han empleado tanto en inglés como en español. Los más destacados para realizar la búsqueda de información han sido los siguientes:

Leadership, female leadership, women management, glass cliff, glass ceiling, think manager-think male, think crisis-think female, gender stereotypes, horizontal segregation, vertical segregation, theory of role congruity, glass escalator, precarious leadership, women and workplace, female and male jobs, leadership style, social role theory, agentic and communal characteristics, organizational role, gender stereotypes descriptive and prescriptive, gender identity, women and labor market y positions of responsibility.

Estos descriptores se han introducido en las distintas bases de datos especificadas anteriormente y se han obtenido un amplio abanico de investigaciones relacionadas. El número de artículos y manuales obtenidos era demasiado grande Y se han empleados dos criterios de selección fundamentales. El primero ha sido la fecha de la investigación, es decir, se han seleccionado en general, aquellos artículos e investigaciones más recientes acerca del tema en cuestión. También se han seleccionado algunas investigaciones más antiguas pero de gran relevancia y se ha tenido en cuenta además la validez y fiabilidad de las mismas. A continuación se muestra un mapa conceptual que recoge de forma esquematizada los puntos más importantes que serán desarrollados a lo largo de esta revisión bibliográfica.

ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN: Mapa conceptual



En la tabla que figura a continuación se recoge una muestra representativa de los artículos más relevantes que han sido consultados para la elaboración y desarrollo de éste trabajo (véase Cuadro 1).

Cuadro 1. Relación de publicaciones científicas más relevantes clasificadas por temáticas

TEMA GENERAL	TEMA ESPECÍFICO	AUTORES
El techo de cristal	Factores que determinan el techo de cristal	Agut y Martin (2007)
El techo de cristal	Teorías del rol social y de la congruencia del rol de género	Barberá, Ramos y Candela (2011)
El techo de cristal	Teorías del rol social y de la congruencia del rol de género	Cuadrado y Morales (2004)
El techo de cristal	Datos que corroboran la baja representación de mujeres en altos cargos	Ryan y Haslam (2009)

El techo de cristal	Estilos de liderazgo y género	Cuadrado, Navas y Molero (2006)
Techo y precipicio de cristal	Causas y relación con estereotipos de género y liderazgo	Cuadrado, Navas y Molero (2004)
Techo de cristal	Segregación vertical y horizontal	Burin (2008)
Techo de cristal	Barreras que dificultan el acceso a cargos directivos	Gómez, Peris, Agut y Agost (2004)
Techo de cristal	Datos contrastados sobre la desigualdad en altos cargos	Lorenzo, Sola y Cáceres (2007)
Liderazgo femenino	Diferencias para con los hombres en el estilo de liderazgo	Cuadrado (2004)
Estereotipos de género	Dimensiones descriptiva y prescriptiva	Morales, Moya, Gaviria y Cuadrado (2007)
El precipicio de cristal	think crisis-think female	Ryan y Haslam (2005)
El precipicio de cristal	La precariedad de los puestos de liderazgo femeninos	Ryan, Haslam y Postmes (2007)
Estereotipo de liderazgo masculino	Los tres paradigmas de Eagly	Koenig, Mitchell, Eagly y Ristikari (2011)
El precipicio de cristal	Think crisis-think female	Ryan, Haslam y Hersby (2011)
El techo de cristal	Situación actual de las mujeres en el mercado laboral	Ramos, Barberá y Sarrió (2003)
El techo de cristal	Teoría de la congruencia de rol	Godoy y Mladinic (2009)
Estereotipos de género	Masculinidad-feminidad	Fernández, Quiroga, Olmo y Rodríguez (2007)
El techo de cristal	Conciliación laboral y familiar	León y Chinchilla (2014)
El techo de cristal	Barreras con las que se topan las mujeres y que dificultan su acceso a cargos directivos	Olidi, Parejo y Padilla (2013)
El techo de cristal	Think manager-think male	Contreras, Pedraza y Mejía (2012)

En los apartados siguientes exponemos los resultados de nuestra revisión, es decir, desgranamos el contenido de las investigaciones revisadas. Para ello, seguiremos el esquema que se expone en el mapa conceptual elaborado.

6. Panorámica general sobre la situación actual de las mujeres en el mercado laboral

Si echamos la vista atrás vemos que las mujeres se han ido incorporando al mundo profesional desde mediados del siglo XX. Esta situación ha implicado un aumento de su presencia en diferentes ámbitos laborales de todo el mundo e incluso se han incorporado a puestos que generalmente se han asociado a hombres, como son los directivos (Wirt, 2002); marcando un antes y un después en su historia (Maruani, Rogerat y Torns, 1998). Aunque esto no siempre ha sido así en nuestro país. El periodo de la dictadura franquista – 1939-1975 – fue un periodo con muchas dificultades, más notorias para las mujeres. Para ellas se caracterizó por una época de discriminación legal en distintos ámbitos, como el laboral, y también por su escaso nivel de escolarización. Además, la idea del divorcio era totalmente descabellada al igual que algún modo de planificación familiar. Y por supuesto, las mujeres no tenían ningún tipo de representación ni en el ámbito público, ni en los puestos de dirección. En el periodo franquista predominaba la ideología “familiar” arraigada a costumbres tradicionales que por supuesto dejaban a las mujeres en un plano de subordinación donde su función era la del cuidado de los/as hijos/as y marido.

Dentro de dicho periodo, concretamente en la década de los 60 del siglo pasado, el jefe tenía la libertad de no contratar a una mujer por el simple hecho de serlo ya que se consideraba que tenían que ser protegidas de determinados empleos peligrosos y de hecho era legal frente a la ley. Y no sólo eso, además en muchas ocasiones el permiso del marido era indispensable para desempeñar un trabajo. Esto ha ocurrido durante un largo periodo del siglo XX con la mayor normalidad. En este tiempo la labor de las mujeres se limitaba al cuidado del hogar. Concretamente en España se prolongó hasta el 1976, año en el cual se establece la Ley de Relaciones Laborales. (Cuadrado, Navas y Molero, 2006).

Fue en la década de los 70, unido al inicio del movimiento feminista, cuando las mujeres despertaron y comenzaron a plantearse su propia situación claramente discriminatoria y emplearon su tiempo e intelecto en conseguir mejoras sociales para ellas. Dicho movimiento anhelaba la igualdad de oportunidades y la retribución salarial, la igualdad entre hombres y mujeres dentro del ámbito familiar, social y la independencia (Cuadrado et. al., 2006).

Un dato curioso es conocer el tipo de estudios que se realizaban dentro de este marco hace unos treinta años. Se analizaban las diferencias entre aquellas mujeres que tenían acceso a los estudios de carrera y aquellas que eran amas de casa. También se llevaron a cabo estudios que trataban de dar respuesta a preguntas como si la función de las mujeres era la de amas de casa, madres o esposas (Cuadrado et. al., 2006).

En los años setenta surgió la segunda ola feminista que dio empuje al surgimiento de numerosas transformaciones para las mujeres (Del Val, Tomás, Dueñas y De la Rosa, 2004). Estos autores ponen de manifiesto que hasta el final de la Segunda Guerra Mundial la mujer no tendría acceso al mundo profesional. Un fragmento redactado por Sylvia Tubert menciona: “Para escapar a la homogeneidad del discurso dominante es necesario yuxtaponerle modos alternativos que rechacen las pretensiones de verdad y de omniscencia de los discursos que nos controlan. Estos discursos desconstructivos alternativos deben atender necesariamente a las variedades particulares de la experiencia y del valor; no pueden ofrecer un punto de vista, un sujeto universal, un modo de liberación, desarrollo o felicidad ni una verdad auténtica” (2002, p.51).

En esta misma década, concretamente en 1972, la Asamblea General de Naciones Unidas estableció el 1975 como el “Año Internacional de la Mujer”. De hecho, en este mismo año se realizó la primera Conferencia Mundial sobre la Mujer, que fue celebrada en México. Allí mismo se establecieron pautas para la integración de las mujeres y su igualdad respecto a los hombres. Tras esta primera conferencia, se realizaron dos más, en 1980 y en 1985. En esta última se redactó un documento que recibió el nombre de “Las estrategias de Nairobi orientadas hacia el futuro para el adelanto de la Mujer”, en la que se acordaron medidas específicas para romper esas barreras que anteriormente se les habían planteado. El objetivo fundamental fue la acción para la Igualdad, el Desarrollo y la Paz (Beijing, 1995). En España, la situación de la mujer comienza a dar un giro a partir de la transición democrática, sobre todo en 1978, cuando se estableció la nueva Constitución en la cual se reconoce la igualdad y la no discriminación por razón de sexo – artículo 14 –, y en el artículo 9.2 se solicita al poder público el fomento de las condiciones para que la igualdad y libertad de los individuos y grupos que componen la comunidad sean plausibles y efectivas. Pero hay que tener en cuenta que a pesar de las mejoras que se han hecho evidentes, la igualdad entre ambos sexos todavía no es una realidad (Beijing, 1995). Así, aunque hoy en día la situación ha progresado y se ha incrementado de forma masiva el porcentaje de mujeres en el ámbito profesional e incluso en puestos directivos, las estadísticas muestran que todavía queda mucho para alcanzar la equidad.

Para comprender esta situación, debemos prestar atención a la denominada segregación del mercado de trabajo, que tiene dos componentes, el horizontal y el vertical – este último lo trataremos con más detalle en el siguiente apartado –. En particular, la segregación horizontal está basada en la orientación hacia determinadas áreas laborales en función del sexo o lo que también se ha denominado la división sexual del trabajo. Es decir, se feminizan o masculinizan las distintas ocupaciones. Las ramas de actividad en las que predominan las mujeres pueden variar según la geografía aunque muchas de ellas se comparten (Alario, Pascual y Baraja, 2009).

A nivel europeo se han investigado cuáles son los sectores de actividad en los cuales predominan las mujeres y se ha visto que son la: asistencia sanitaria, los servicios sociales, la educación, la administración pública y la venta al detalle. De hecho se ha corroborado que estos patrones han permanecido estáticos durante treinta años (Barberá, Dema, Estellés y Devece, 2011). A nivel nacional también existen cinco ramas de ocupación predominantes entre las mujeres y además éstas pertenecen a un nivel de cualificación bajo. Parece que el aumento de la formación femenina que ha fomentado el desarrollo social y económico y, además ha proporcionado una calidad de vida mejor, no ha facilitado una conciliación o igualdad entre géneros sino que ha mantenido el mismo patrón androgénico. Esto es lógico, ya que los mecanismos que controlan el mercado laboral no han cambiado. Además los estereotipos de género siguen manteniéndose de forma que se refuerza la concepción de profesiones “consideradas femeninas” y aquellas consideradas “masculinas” (Arenas, Taberero y Briones, 2011).

7. Escasa presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad: la metáfora del techo de cristal

Si bien la segregación horizontal, como acabamos de exponer, se refiere a la concentración de las mujeres en determinadas ramas de actividad económica, la segregación vertical, por su parte, consiste en que las mujeres ocupan los cargos más bajos de la jerarquía laboral. Los datos así lo demuestran. Por ejemplo, el Instituto Nacional de Estadística señala que en el año 2013, en España, las mujeres formaban un tercio de los trabajadores en órganos superiores y altos cargos de la Administración General del Estado. Se observa que según el rango la equidad varía. Así, en el caso de la participación política se recogen datos sobre cada partido político. El Partido Popular tiene un 30,77% de mujeres en el Consejo de Ministros. En el Congreso de los Diputados – legislatura 2011/2015 – la representación femenina varía un poco más: UPyD recoge un 40%, el PSOE un 39,1%, el PP un 36,2%, CiU un 31,3%, IU el 28,6% y el PNV un 20%.

El único partido que cumple la Ley de Igualdad es UPyD con un 40% de mujeres. Sin embargo, en el Gobierno se encuentran porcentajes equitativos ya que la participación femenina asciende al 43,8%. Por último, el número de mujeres que forman parte de los órganos constitucionales continúa obteniendo porcentajes muy bajos. En la Junta Electoral Central se ha obtenido en 2010 un 15,4% y en el Consejo General del Poder Judicial un 35% (INE, 2013). El Tribunal de Cuentas es el órgano con menor representación femenina con un 7,1% (INE, 2013).

Joaquín Almunia – vicepresidente de la Comisión Europea y comisario de Política de Competencia– y Viviane Reding – vicepresidente de la Comisión Europea y comisaria de Justicia, Derechos Fundamentales y Ciudadanía de la UE–, afirman que en los Consejos de Administración (13,7%), sólo uno de cada siete miembros de las empresas más importantes de Europa son mujeres (El País, 2012). Algo similar sucede en los puestos de presidencia de los Consejos (33,2%), donde solamente lo consigue una de treinta. Su inserción en el ámbito económico implica que formen parte de las decisiones económicas que se toman en los Consejos de Administración, en la Banca y en Órganos Administrativos Económicos (INE, 2013).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, uno de cada 10 cargos en las juntas directivas de grandes empresas de su propio organismo lo ocupa el género femenino. Se entiende pues, que las mujeres continúan teniendo una representación menor (Expansión, 2012).

Esta desigualdad se acentúa a medida que se asciende de cargo. En el caso de España, el porcentaje que representa a las mujeres que dirigen empresas es del 15,04%. La representación de las mismas en cargos de gerencia de empresas comerciales con menos de 10 empleados es del 30,78% (OIT, 2000). No sólo es importante destacar la escasez de éstas en puestos directivos sino que además cuando los alcanzan, el salario recibido tiende a ser inferior. Existen diferencias entre hombres y mujeres en la ganancia media anual según el tipo de ocupación. Según el Instituto de la Mujer (2010), la diferencia media anual entre ambos géneros para cargos de dirección y gerentes es de 11800€. En el caso de técnicos y profesionales científicos e intelectuales de la salud y la enseñanza la diferencia es de 4936€. Sucede algo similar para otros técnicos y profesionales científicos e intelectuales cuya diferencia es de 7489€. En todas las ocupaciones se presentan distinciones a favor de los hombres.

El salario medio anual también muestra diferencias en función del tipo de jornada. La variación entre ambos sexos es más elevada en jornadas a tiempo completo donde el salario de las mujeres es del 87,6% respecto al de los hombres. En el caso de la jornada a tiempo parcial el porcentaje es del 92,4%. (Instituto de la Mujer, 2012). Los desajustes de los salarios en función del sexo en el mercado laboral y más notablemente en cargos directivos son una consecuencia de la discriminación de género. (Morales y Cuadrado, 2004). Si volvemos al informe “Mujeres y poder: participación en espacios de decisión” de Ana Cárdenas, vemos que se apunta hacia lo que se denominan “pirámides de poder”, que no es más que la reducción del número de mujeres a medida que la ocupación requiere un grado más elevado de responsabilidad – segregación vertical–.

La disparidad en estos porcentajes muestra que existe una relación entre el liderazgo y la masculinidad. Una encuesta llevada a cabo por Gallup (1953-2000) corrobora que se prefieren hombres para ocupar altos cargos tanto por parte de un sexo como del otro. Además otras investigaciones confirman que existe un cierto rechazo hacia las mujeres que ocupan estos puestos aunque hay que tener en cuenta que mengua paulatinamente (Morales y Cuadrado, 2004). Este factor discriminatorio se ha acuñado con el término de “techo de cristal” que más adelante se explicará con profundidad.

7.1. ¿Por qué hay pocas mujeres en puestos de dirección?

Ciencias como la Psicología y la Sociología se han interesado en las últimas décadas en comprender por qué hay pocas mujeres en puestos de dirección. Para ello, se han analizado factores personales— como las habilidades sociales, la ambición o la motivación —, pero también se ha abordado la incidencia de factores socio-laborales externos, tales como la estructura y política de la organización.

Los factores internos se han estudiado midiendo comportamientos de hombres y mujeres, entre ellos, la eficacia en el trabajo o la importancia-centralidad del trabajo en la vida de ambos sexos (Barberá, Sarrió y Ramos, 2000). Pero las teorías orientadas a los factores externos consideran que la discriminación de género depende de la posición que se ocupa en la jerarquía organizacional y no de los factores internos. Sin embargo, la mayoría de teorías incluyen ambos factores ya que resulta muchas veces complicado separar uno del otro. Por ejemplo, las mujeres asumen como su responsabilidad los cuidados familiares, ya que socialmente en España se entiende como una obligación (Barberá et. al., 2000). Se han realizado multitud de investigaciones a lo largo del tiempo sobre el ámbito laboral en relación con el género que intentan responder al origen del techo de cristal. Hoy en día se conocen las barreras que dificultan el progreso de las mujeres en este campo. Una revisión llevada a cabo por Agut y Martín (2007) y que resumimos a continuación, pone de relieve que existen barreras que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. Éstas son:

1. **Problemas para conseguir equilibrio entre el trabajo y la familia.** . Las mujeres se las arreglan a la hora de resolver el conflicto familia-trabajo cuando en su empresa no pueden solucionarlo. El 60% busca empleo en otra empresa, un 27% forma su propia empresa y un 12% pasan a ser autónomas. Solamente el 3% deja de ejercer sus funciones y el 5% reduce su jornada.

Basándonos en el mismo estudio, el 15% abandona definitivamente su empleo para dedicarse al cuidado de sus hijos/as y un 22% hace esto durante un periodo de tiempo. Una mujer incluso ante una gran oportunidad laboral, tiene en cuenta la maternidad y esto puede hacer cambiar su forma de verlo (Chinchilla y León, 2003).

2. **Los estereotipos de género.** Está aceptado culturalmente que un hombre posee rasgos como la fortaleza o la decisión por el hecho de ser varón, y esto son rasgos que se ven como más “positivos” y parecen más congruentes con el desempeño de un puesto de poder, que aquéllos que supuestamente forman parte del rol de las mujeres, como son la pasividad o la sumisión. Así, el estereotipo de género masculino se percibe más eficaz para el desempeño de puestos de liderazgo. Como consecuencia, cuando las mujeres alcanzan un cargo elevado en una organización se espera de ellas que asuman el prototipo masculino – y suelen hacerlo–. Aunque hay que tener en cuenta que a lo largo de los últimos años los rasgos prototípicamente femeninos están cobrando valor (Sarrió, Barberá, Ramos y Candela, 2002). Más adelante profundizaremos ésta en cuestión.
3. **La segregación del mercado laboral.** Es interesante analizar las diferencias en la elección de carreras y empleos según el género. Así, las mujeres tienden a decantarse por profesiones cuya función es la de atender y servir a otros. Como ya se ha mencionado anteriormente, esto recibe el nombre de segregación horizontal. Por otro lado, la concentración de mujeres en los puestos inferiores hace referencia a la segregación vertical – las mujeres se posicionan generalmente en puestos de trabajo más bajos en la jerarquía laboral y los hombres alcanzan los elevados– (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003).
4. **Discriminación laboral de las mujeres.** La discriminación de género se practica de forma muy sutil – sin ser percibida directamente– con prácticas como dotar de un sueldo inferior a aquellas ramas prototípicamente femeninas. Los datos que se han ido mencionando en este trabajo lo corroboran (Ramos et al., 2003).
5. **Acoso sexual en el trabajo.** Forma parte de la discriminación laboral y se practica en dirección a ellas en la mayoría de casos. Se define como una serie de comportamientos verbales, psicológicos o físicos no deseados enfocados a un individuo que tienen como fin crear un ambiente de intimidación, humillante y desagradable (Manual frente al acoso sexual en el ámbito laboral, 2006).

Las mujeres separadas, jóvenes, discapacitadas, homosexuales y las recién incorporadas al mundo laboral tienen mayor probabilidad de sufrir acoso sexual. Tal como se indica, “no hay un perfil tipo de mujeres acosadas, sino situaciones laborales y personales que aumentan el riesgo de padecerlo” (Manual frente al acoso sexual en el ámbito laboral, 2006, p. 8).

6. **Acoso psicológico en el trabajo (mobbing).** El mobbing es el proceso por el cual un individuo agrede a otro en el campo laboral. Puede darse de un/a empleado/a a otro, por parte del jefe o superior hacia un/a trabajador/a o de un/a trabajador/a a un superior, aunque este último no es tan común. Lo que se pretende es ocasionar sensaciones de intimidación y miedo que terminen provocando desmotivación e incluso el abandono del empleo por parte de la víctima (Rojas, 2005). Este tipo de agresión provoca un deterioro de la salud psíquica y física (Vartia, 2001). El Segundo Informe Randstad (2003), pone de manifiesto que en España el mobbing afecta a 480.000 personas, lo que representa al 3% de la población activa. En el caso de la Unión Europea este porcentaje asciende a 4,5%.
7. **Menores oportunidades de desarrollo de carrera en la organización.** Barberá y cols. (2002), argumentan que las políticas de las organizaciones se han elaborado de forma que la etapa más significativa del desarrollo laboral se encuentra entre los 30 y 40 años, periodo en el cual muchas mujeres enfocan su vida a los/las hijos/as, lo que muchas veces causa un distanciamiento con el mundo laboral que afecta al propio desarrollo profesional. Además, si son las mujeres las que se encargan generalmente de las tareas del hogar y del cuidado de los/las hijos/as, deberán organizarse para poder ocuparse de ambas, por tanto el tiempo del que disponen para el desempeño laboral será todavía menor. Esto provoca que las mujeres tengan menos tiempo físico para dedicar a su empleo y al desarrollo de ellas mismas en él (Ramos et al., 2003).
8. **Problemas para conciliar las labores domésticas y el cuidado de los/las hijos/as.**
El problema fundamental se origina en la distribución de las labores en función del sexo. Los estereotipos de género han establecido las labores domésticas y el cuidado de la familia como tareas femeninas, y aunque cada vez menos, estos patrones siguen cumpliéndose.
Además, las labores domésticas, a no ser que se contrate a un/a empleado/a del hogar, no están reconocidas como un trabajo y tampoco se remuneran. Sin embargo es un trabajo que sí se desempeña (Torns, 2005).

Como es evidente esto propicia el aumento de otras barreras ya citadas como la conciliación con el trabajo y la reducción del desarrollo en el ámbito profesional.

7.2. El techo de cristal y los estereotipos de género

Aunque es ahora cuando las mujeres tienen más acceso al mundo laboral, existe un límite que no les permite escalar hasta lo más alto: las “barreras invisibles”. Este término nace en Estados Unidos allá por los años 70 del siglo pasado para denominar los “prejuicios psicológicos y organizativos que impiden que las mujeres ocupen puestos de alta dirección” (OIT, 1998). Actualmente dicho fenómeno se conoce como “el techo de cristal”, creado una década más tarde y hoy en día muy conocido (Segerman-Peck, 1991). Como se ha mencionado, el techo de cristal escenifica una “barrera invisible” que impide a las mujeres seguir avanzando hasta lo más alto en la cúspide organizacional. A menudo éstas no saben dar una explicación clara del motivo por el cual no consiguen ascender, pero así es. Esto se debe a que los fenómenos que provocan el bloqueo del ascenso no se pueden identificar fácilmente. La legislación laboral pone de manifiesto la igualdad de género, por lo que la discriminación se ejerce de forma sutil.

Parece que ambos sexos parten de las mismas condiciones y por tanto si las mujeres no consiguen estos cargos es suya la responsabilidad. (Barberá et al., 2002). Las barreras que impiden a las mujeres acceder a altos cargos son los desencadenantes del techo de cristal, y en particular, los estereotipos de género juegan un papel fundamental (Heliman, 2001). En este trabajo nos centraremos en ellos para dar una visión más amplia de dicha cuestión.

Se evidencia que la ideología masculina se ha extendido socialmente y de hecho es la dominante (Ovejero, 1998). Dicho autor menciona una frase de Marx muy adecuada para el tema, que dice: “en todo tiempo y lugar, las ideas dominantes son las ideas de la clase dominante” (p. 251). Esta cita pone de manifiesto que el pensamiento de la clase dominante, que en este caso es la masculina, se ha extendido en la sociedad de forma que ha establecido un modo de funcionamiento concreto. Y, ¿de qué modo se han establecido estos patrones? Sabemos que en la mayoría de culturas el comportamiento de ambos géneros difiere aunque no siempre lo hacen de la misma forma. Hombres y mujeres establecen roles específicos basados en el rol sexual. El rol sexual recoge un conjunto de comportamientos, actitudes e intereses que se establecen como los adecuados para un género dentro de una cultura (Ovejero, 1998). Por tanto estamos generando una división en dos grupos y estamos otorgando para cada uno de ellos unas características prefijadas que marcan cómo debe ser su comportamiento, es decir, un conjunto de creencias las cuales determinan lo que cada individuo debe hacer en función del

género al que pertenezca, “dividir el mundo en categorías masculina y femenina” (Ovejero, 1998, p.254). Esto recibe el nombre de estereotipos de género, que no son más que creencias consideradas como ciertas acerca de las características que definen a un hombre o a una mujer y que diferencian a un género del otro (Baron y Byrne, 2005). A su vez, los estereotipos de género tienen dos dimensiones: descriptiva y prescriptiva. El componente descriptivo alude a las creencias sobre las características que poseen hombres y mujeres. Así, se suele asumir que los hombres son, por ejemplo, dominantes, agresivos o intelectuales, mientras que las mujeres se asume, por ejemplo, que son emocionales, sumisas o gentiles. El segundo componente de los estereotipos de género, el prescriptivo, se refiere a las creencias sobre cómo deben ser y comportarse hombres y mujeres. Por ejemplo, el estereotipo femenino incluye prescripciones tales como que una mujer debería tener habilidades interpersonales, ser pasiva, dócil, mostrar interés y cooperar con los demás.

Si vamos al diccionario de la Real Academia Española e introducimos la palabra “masculino” se obtienen tres respuestas: dicho de un ser que está dotado de órganos para fecundar, perteneciente o relativo a este ser y finalmente varonil y enérgico. Si ahora buscamos el significado de la palabra varonil hallamos como respuesta: esforzado, valeroso y firme.

Ahora introducimos el término “femenino” y entre otros resultados encontramos: que posee los rasgos propios de la feminidad y también débil y endeble. Por tanto vemos que existen unos rasgos diferenciados y preestablecidos para cada sexo, es decir, estereotipos de género. Además de la creación de patrones estereotipados de comportamiento, se ha demostrado que también se hacen comparaciones entre géneros. Un estudio llevado a cabo por Codol (1984) demuestra que cuando se comparan dos objetos, siempre hay uno que se toma como referente y otro que es el comparado con el primero. Mientras estas comparaciones se hacen entre objetos, no existe mayor problemática, sin embargo no sucede lo mismo cuando esta comparación se realiza entre individuos. En Psicología social cuando se establece un modelo y un objeto de comparación se están creando estereotipos. “El individuo o grupo más estereotipado haría el papel de modelo al que se parecerían los menos estereotipados. En la condición de estereotipia la persona menos estereotipada se juzga que se parece a la persona más estereotipada y no a la inversa” (Codol, 1984, p. 603). ¿Y cómo se crean estos estereotipos? Todo individuo se identifica como hombre o mujer, forma una conciencia de identidad de género que habitualmente suele corresponder al sexo biológico. Cuando nace un bebé se le pone un nombre, se le viste, pinta la habitación donde dormirá, etc., en función del sexo. Sin embargo un bebé todavía no es consciente de su sexo y/o género, esta conciencia del sexo no empieza a nacer hasta los dos años (Baron y Byrne, 2005) y la identidad de género se integra cuando el individuo toma consciencia de sí mismo, lo que ocurre entre los cuatro y siete años. En esta etapa integran el género como parte de cada individuo – consistencia de género –.

Se evidencia así que el género, es un factor cultural y por tanto, lo que se enseña sobre el género provocará gran impacto en las percepciones. Según los mismos autores, distintos tipos de investigaciones han demostrado que muchas de las características consideradas “femeninas” o “masculinas” son patrones de comportamiento adquiridos (Bem, 1984; Eagly y Wood, 1999). Esto se explica por la tipificación del sexo, fenómeno que provoca que los/las niños/as a lo largo del tiempo integren los estereotipos de género imitando el comportamiento de los padres. También se ha supuesto que en base al sexo perteneciente las formas de comportamiento, actitudes, sensaciones, la capacidad intelectual, preferencias, percepciones y demás serán distintas (Lagarde, 2001). Como ya apuntaba Eagly (1987), el género es un constructo social que ha dejado huella.

Aunque es cierto que existen diferencias entre hombres y mujeres, en nuestra cultura – por ejemplo –, se asocian cualidades como decisión o fortaleza al género masculino y cualidades como pasividad o sumisión para el femenino que no tienen por qué ser así. Estos rasgos aunque van disminuyendo con el paso del tiempo, continúan condicionando los patrones de conducta en todos los ámbitos de la vida, de modo que los puestos directivos se asocian al prototipo masculino y la mujer se percibe menos cualificada para ocuparlos (Agut y Martín, 2007).

De hecho, hay estudios que demuestran una clara preferencia hacia los hombres para ocupar puestos directivos y además se percibe menor simpatía hacia las mujeres para los mismos (Gallup, 2000; Morales, Cuadrado, Navas, 2000). ¿Por qué? Algunos estudios acerca del surgimiento del liderazgo (Eagly y Karau, 1991) y los motivos que provocan este fenómeno (Cuadrado y Navas, 2000) han argumentado la existencia de ciertas creencias sobre una competencia más efectiva en los hombres, lo que conlleva que éstos asuman adecuadamente su papel como líder, se comporten como tal y tengan más facilidades a la hora de optar a este tipo de trabajos considerados prototípicamente masculinos (Morales y Cuadrado, 2004).

Las mujeres interpretan que son menos capaces de llevar a cabo una tarea considerada prototípicamente masculina y más eficaces en tareas relacionadas al género femenino (McIlroy, Bunting, Tierney y Gordon, 2001; Martín y Agut, 2005). Por tanto se puede afirmar que siguen vigentes los estereotipos de género. Y no sólo esto, además se ha demostrado que el sexo provoca gran impacto en la formación de la identidad personal (Sarrió et al., 2002).

Para analizar la importancia de los estereotipos de género a la hora de comprender la escasa presencia de mujeres en puestos directivos, Koenig, Eagly y Ristikari, (2011) revisan los tres paradigmas que desde la investigación han tratado y tratan de dar respuesta a esta cuestión. Estos paradigmas, que comentamos brevemente, son:

El paradigma *think manager-think male* – piensa en directivo, piensa en hombre – hace referencia a que determinadas características necesarias en altos cargos son masculinas (Schein, 2001). Dicho paradigma es uno de los más influyentes en el techo de cristal (Wellington, Kropf y Gercovich, 2003). Schein (1973) elaboró un índice compuesto por 92 adjetivos descriptivos. Se repartió a hombres gerentes de nivel medio, de modo que indicasen el grado en que se caracterizaban a distintos grupos: las mujeres, los hombres y los mandos medios exitosos. El análisis de los resultados evidenció que estos varones otorgaban al género masculinos 60 de los 92 adjetivos – considerados como características masculinas y directivas –. Así se demostró que éstos estaban convencidos de que los hombres tienden a poseer características afines al éxito empresarial. Esta asociación entre características del gerente y las masculinas fue acuñada por Schein como *think manager-think male*. El fenómeno es capaz de provocar resultados perjudiciales a la hora de selección, promoción y ocupación de dichos puestos para las mujeres.

El paradigma se manifiesta debido a la asociación de hombres con liderazgo y la asociación opuesta en el caso de las mujeres. En el marco de este paradigma Eagly y Karau (2002) proponen la teoría de la congruencia de rol para tratar de explicar la menor presencia de mujeres en puestos directivos. La base de su argumentación es la división sexual del trabajo, de modo que se atribuyen labores productivas o reproductivas según el género y se otorga un valor distinto para cada una. Por un lado aparecen los roles estereotipados que delimitan los rasgos o características pertenecientes a cada género marcando un patrón prototípico para ambos casos – normas descriptivas– y por otro lado intervienen las creencias normativas – o injuntivas –, es decir, cómo uno debe comportarse según su género. En este punto se está asociando el sexo a una lista de características inflexibles y no sólo esto, sino que en el caso de no cumplir las creencias normativas – es decir, la lista de características inflexibles congruente con el rol–, un individuo puede ser víctima de juicios ajenos sobre su comportamiento ya que no se adapta a la “norma”.

De acuerdo con Eagly y Karau (2002), los prejuicios surgen en el momento en que se percibe un desajuste entre las cualidades que se otorgan al género femenino y las cualidades precisadas para un alto cargo, dicho de otro modo, “que las expectativas basadas en el género entren en competición con las basadas en el liderazgo” (Morales y Cuadrado, 2004, p. 137). La adaptación de la mujer al mercado laboral ha ido marcando un cambio donde se asumen características prototípicas del género masculino (Cuadrado, Navas y Molero, 2006), y además las organizaciones también dotan de mayor valor las características femeninas, por tanto la incongruencia de rol disminuye (Ministerio de Defensa, 2006).

En segundo lugar, el paradigma de la *feminidad-masculinidad*, ha sido muy cuestionado ya que ha carecido de base teórica que sostenga la masculinidad y la feminidad como modelo dual. Es el modo en que se asume que en función del sexo hay unas características de la personalidad asociadas (Moya y Páez, 2002). Según estos autores la clasificación de los roles sexuales ha estado durante muchos años vinculada al sexo biológico, por tanto se establecía una relación entre masculino-hombre y femenino-mujer, esta relación recibe el nombre de tipificación sexual (Matud y Aguilera, 2007). Más adelante se planteó que la masculinidad-feminidad no fuesen patrones tan estrictos sino que fuera un modelo multidimensional, donde las escalas de masculinidad-feminidad fuesen independientes. Para ello, Sandra Bem desarrolló el inventario Bem Sex Role Inventory (1974) donde se hallaron cuatro tipos de sujetos: andróginos – individuos que poseen tanto características femeninas como masculinas –, indiferenciados – sujetos que obtienen un número reducido de características típicas asociadas al sexo–, masculinos y femeninos, pasando de este modo a la realidad social de género.

Lo que hoy en día se trata de medir es la deseabilidad social tipificada sexualmente, aunque no hay que olvidar que ambas teorías se solapan una a otra (Fernández, Quiroga, Olmo y Rodríguez, 2007). Barberá et al. (2000) ponen de manifiesto en su libro que la experiencia les ha demostrado el beneficio de la heterogeneidad. Ellas plantean la diferenciación entre dos tipos de comportamientos directivos que predominan en el mundo laboral.

Por un lado, está el liderazgo transaccional, que se basa en comportamientos orientados a la tarea. Se trata de llevar a cabo relaciones con otros empleados de rango inferior, administrando recompensas o castigos en función de los resultados obtenidos. Este modelo se caracteriza por el poder jerárquico o la autoridad. Por otro lado, está el liderazgo transformacional, que parte desde otro punto, es un liderazgo enfocado al aumento del rendimiento y al desarrollo del individuo. Apunta a la cooperación y al aumento del apoyo entre trabajadores. Cada estilo es distinto y aunque no se ha clasificado a cada género en uno de ellos, es cierto que el estilo de dirección transaccional está vinculado con el comportamiento masculino y el transformacional con las características del estereotipo femenino. La revista *Management Today* mostró los resultados de una encuesta llevada a cabo por directivos del Reino Unido (York, 1999), donde se concluía que los directivos pensaban que el modo de llevar a cabo las tareas marcaba ciertas diferencias según el sexo, pero no creían – en general– que las mujeres desempeñaran peor su cargo. Las mujeres por su parte señalaron la falta de sensibilidad en los hombres líderes. Matud y Aguilera (2007) comentan que la adopción de los ideales de género resulta dañina para los individuos en muchos casos ya que están establecidas en la sociedad.

También afectan a la propia regulación y a la autovalía. Para las mujeres es un factor más negativo porque sus características asociadas al género están menos valoradas.

De todos modos, actualmente está dejando de percibirse de la misma forma. La *masculinidad* y *feminidad* se conciben como dimensiones independientes – no ligadas al sexo – una especie de continuo donde cada individuo se sitúa en un punto (Moya, Páez, Glick, Fernández, Poeschl, 2002).

Finalmente, hay que hablar del paradigma *agentic-comunal*, que se relaciona con la teoría del rol social de género de Eagly (1987). Según García-Leiva (2005), las sociedades se organizan mediante la distribución de tareas y actividades que aseguren una estabilidad. Esto se consigue elaborando una serie de normas o reglas que otorguen roles y responsabilidades que serán adoptados por los individuos de la comunidad. Así se asume el propio rol y se establece contacto con la comunidad. La autora afirma que el rol asumido tiene impacto en la formación de valores personales, expectativas y comportamiento individual. Por tanto, “a mayor solidez de la estructura social y mayor aceptación de dichas expectativas, más consistencia adquiere la ideología que mantiene el sistema” (p. 76), es decir, se refuerza el rol y con ello la desigualdad que pueda ocasionar. Estas normas establecidas influyen en la identidad de género. Además hay que tener en cuenta que el rol laboral es un factor muy importante para explicar esta relación, es decir, cada empleo requiere unas características o capacidades específicas para ser realizado, por lo que si un determinado trabajo suele ser desempeñado por hombres, se asumirán dichas características o capacidades al género masculino. Esta es una de las formas en que los estereotipos se establecen como una norma.

Y, ¿qué características demanda realmente un determinado rol? Pues bien, depende principalmente del estatus del empleo, si éste posee un bajo estatus, se le asignan características *comunales* y si es al contrario, se atribuyen características *agenticas*. Las características comunales se refieren a formas más participativas, de cooperación y apoyo, las *agenticas* por el contrario, engloban aspectos como el control, la iniciativa, autoprotección y autoexpansión. Acorde con Morales y Cuadrado (2004), las características comunales se refieren al estereotipo del género femenino y las *agenticas* al estereotipo masculino. De todos modos hay que tener en cuenta que la teoría del rol social de Eagly flaquea en algún punto: no existe una explicación sobre las diferencias de identidad entre individuos que comparten el mismo rol y condiciona los cambios de identidad a los del rol (García-Leiva, 2005).

8. Más allá del techo de cristal: la metáfora del precipicio de cristal

8.1. ¿Por qué las mujeres acceden a puestos directivos “más complicados”?

Las mujeres, como ya se viene diciendo, continúan estando infrarrepresentadas en las posiciones de liderazgo de las empresas. Haslam y Ryan (2007) proponen dos explicaciones para este fenómeno. Por un lado, las barreras invisibles que genera el techo de cristal. Y, por otro lado, encontramos, el fenómeno llamado la escalera de cristal, que hace referencia al carácter sexista del acceso más directo de los hombres a altos cargos – en este caso, de empresas estereotipadamente femeninas – (Cemborain, 2007).

Un estudio realizado por Haslam y Ryan (2007) concluye que las mujeres tienen más probabilidades de ser percibidas y/o colocadas en posiciones de liderazgo en situaciones de crisis y por tanto están asociadas a mayor riesgo de fracaso. Sin embargo, no hay que olvidar que es ahora cuando el número de mujeres que ocupan cargos directivos es más elevado. Haslam y Ryan (2007) en una de sus revisiones apuntan al siguiente razonamiento: las mujeres que desempeñan un papel directivo tienden a recibir evaluaciones y críticas más severas que los hombres. De hecho muchos hombres, en particular gerentes, afirman no estar convencidos de que una mujer pueda desempeñar satisfactoriamente un cargo así. Entonces, ¿las mujeres directivas desempeñan peor su trabajo que los hombres en este mismo ámbito? Según Eagly, Johnson y Karau (1992), la percepción de los roles directivos de ambos sexos son variables en función de las normas culturales y del perfil de industria en particular. Por tanto, no podemos ceñirnos a tal afirmación, hay que ir más allá. Haslam y Ryan (2008) argumentan tras una profunda revisión que es mayor el número de mujeres que abandonan su cargo directivo en comparación con los hombres. Esta diferencia no establece relación con los compromisos familiares, se debe pues a que las mujeres estaban más descontentas con respecto a su vida laboral ya que sus oportunidades de carrera estaban limitadas. Dichos autores resumen que ellas dejaban sus puestos por las mismas razones que los hombres con la diferencia de que ellas tenían más motivos para hacerlo. De hecho, existen evidencias que demuestran que se esperan ciertas cosas de un/a líder cuando todo va bien y otras distintas en tiempos de crisis o riesgo (Haslam y Ryan, 2007). Se ha podido identificar una relación negativa entre las evaluaciones positivas de los/las líderes y la percepción de crisis, lo que implica que las personas que lideran en tiempos de crisis tendrán mayor riesgo de ser valorados como líderes “pobres” y habrá mayor predisposición a ser percibidos como responsables del problema (Pillai y Meindl, 1998). Así, cuando se piensa en líderes dentro de una situación de crisis – como en la que nos encontramos actualmente–, no se puede esperar que posean los mismos rasgos que aquellos/as líderes con éxito (Haslam y Ryan 2007).

Estos autores apuntan directamente al paradigma *think crisis-think female*. Un estudio llevado a cabo por Schein (1973-1975) trató de averiguar cuáles eran los rasgos asociados al éxito gerencial que poseían las mujeres en mayor medida que los hombres. Estos rasgos eran la capacidad de comprensión, de ayuda, empatía, creatividad, intuición y alegría. Es curioso ver que algunos de estos rasgos son los más utilizados en época de crisis – comprensión, intuición y creatividad– (Haslam y Ryan, 2007). Y no sólo esto, otro estudio llevado a cabo con posterioridad por Ryan (2007) puso de manifiesto que, cuando se les indicaba a los sujetos que describiesen el modelo ideal de un/a gerente con éxito y otro sin, existe una fuerte asociación entre el estereotipo de género femenino y la gerencia de una compañía sin éxito. La pregunta es, ¿por qué? Las investigaciones realizadas hasta el momento apuntan a distintos argumentos. Un trabajo realizado por Haslam y Ryan (2008) indica que existen varias interpretaciones posibles para dicha pregunta. Por un lado se puede percibir como compatible con la idea de que los rasgos y habilidades femeninos son más adecuados para la regulación de la crisis y el estrés al que ello somete.

Por otro lado, podría interpretarse que existe la idea de que las mujeres, siendo menos valiosas y prescindibles, están más dispuestas a ocupar estos puestos (Haslam y Ryan, 2008). Existen investigaciones que apuntan a la existencia de diferencias relativas entre mujeres y hombres líderes, entre otras cosas, en la forma de hacer frente a una crisis (Haslam y Ryan, 2008). En la misma línea, los autores añaden que las mujeres que ocupan un cargo directivo están más expuestas a recibir críticas en caso de obtener resultados negativos, aunque los problemas de la empresa se iniciasen antes de la incorporación de ésta. Dentro del campo de investigación del precipicio de cristal, se ha puesto de manifiesto que pueden existir grandes diferencias entre los altos cargos a los que accede una mujer y un hombre. Por ejemplo, los hombres tienden a percibir los desafíos positivamente como forma de ascender en la jerarquía de la empresa – como un auto-desarrollo positivo –, mientras que las mujeres tienden a experimentar en mayor grado las barreras que se encuentran como obstáculos. Las posiciones que ocupan éstas, suelen ser más restrictivas, con menor autoridad y las recompensas que reciben son menos tangibles.

Siguiendo la línea del artículo mencionado, dice: “In my experience I was given the jobs no one else (i.e. the males) wanted. These were seen as dead-end or over-exposed to failure. Somebody had to do them, so why not choose somebody expendable—a woman, of course. A woman is likely to be chosen when all the other (male) options fail, and she's likely to take the job because it's the best one she can get”.

Traducción: “En mi experiencia me dieron los trabajos que nadie más (es decir, los hombres) quería. Estos eran vistos como callejones sin salida o expuestos al fracaso. Alguien

tenía que hacerlo, así que ¿por qué no elegir a alguien prescindible, una mujer, por supuesto. Una mujer es probable que sea elegida cuando todas las otras opciones fallan, y es probable que tome el trabajo porque es el mejor que puede conseguir” (p. 543).

Otra explicación válida apunta a que las mujeres tengan la creencia de no poder alcanzar un puesto mejor. Pero no son las únicas explicaciones, ya que un reciente artículo que hace referencia al progreso en la igualdad de género en España pone de manifiesto que las ideologías de la sociedad y la diferenciación social de roles de género fomentan el mantenimiento de las desigualdades y estereotipos (Gartzia y López-Zafra, 2014).

9. Conclusiones.

El objetivo del presente trabajo era realizar un análisis sobre la bibliografía publicada acerca de la situación en el ámbito laboral de las mujeres durante las últimas décadas. A lo largo del trabajo se ha realizado un análisis de las desigualdades de género vigentes hoy en día respecto al panorama de ocupación laboral. Se habla tanto de la segregación horizontal, es decir, la distribución de las profesiones en función del género, como de la segregación vertical, dicho de otro modo, la jerarquía de los cargos laborales que pone de manifiesto que las mujeres tienen mayor dificultad para acceder a los puestos de la cumbre (Alario, Pascual y Baraja, 2009).

El trabajo se ha centrado específicamente en la situación de la mujer respecto a los altos cargos, a los cuales es más complicado acceder. A esta dificultad que encuentran las mujeres para acceder a puestos de trabajo con mayor responsabilidad se le llama la metáfora del techo de cristal (Morales y Cuadrado, 2004). Esta metáfora revela que se han encontrado diversas barreras que dificultan el acceso de las mujeres a cargos de liderazgo; los estereotipos de género, la segregación del mercado laboral y los problemas para conciliar las tareas domésticas y el cuidado de los hijos son algunas de ellas (Ramos et al., 2003). Un factor de gran relevancia e influencia que afecta al techo de cristal son los estereotipos de género. Éstos establecen una serie de características intrínsecas al género y marcan las tendencias de comportamiento tanto en el caso de los hombres como de las mujeres (Heliman, 2001). En concreto, los estereotipos de género se dividen en dos tipos: el componente descriptivo y el prescriptivo.

En el primer caso se hace referencia a aquellas características que se toman como típicas de un determinado género, como por ejemplo, la agresividad o la independencia serían características prototípicamente masculinas y la sensibilidad o empatía pertenecerían al género femenino (Baron y Byrne, 2005). En el segundo caso, el componente prescriptivo apuntaría al comportamiento que se espera de determinado género en función de sus características

estereotipadas (Heliman, 2001). Estos factores apuntan al paradigma propuesto por Eagly et al. (2002) “Think manager-think male”, ya que parece que exista mayor congruencia entre el rol de un líder y las características típicas de un hombre. Por tanto, son los prejuicios que surgen del desajuste entre las cualidades de una mujer y las que se precisan en un cargo directivo las que provocan la impresión de que las mujeres no están tan cualificadas como los hombres para afrontar un cargo de liderazgo (Morales y Cuadrado, 2004).

Recientemente se ha descubierto un nuevo fenómeno que recibe el nombre de precipicio de cristal. El precipicio de cristal muestra que las mujeres sí acceden a altos cargos directivos, pero lo hacen en gran medida durante situaciones de crisis (Haslam y Ryan, 2007). Se ha puesto de manifiesto que las mujeres son percibidas como mejor cualificadas para ocupar un cargo directivo en situaciones organizacionales complejas con mayor riesgo de fracaso. Parece que en estos casos el estereotipo femenino es más adecuado (Haslam y Ryan, 2008). Por lo tanto, en una situación de crisis económica, los rasgos y actitudes esperados del/de la líder difieren de lo que se espera de él en época de bonanza. Este razonamiento nos lleva al paradigma “think crisis-think female” (Haslam y Ryan, 2007). En situaciones complicadas son la cooperación, la empatía y el trabajo en grupo algunas de las características que se esperan de un/a líder y estas características son estereotípicamente femeninas (Gartzia, 2011). Para responder a la pregunta planteada en este punto hay que saber primero que el fenómeno del precipicio de cristal se basa en los hallazgos que apuntan al liderazgo transformacional, el cual parece ser más solicitado en tiempos de crisis – asociado a las mujeres en mayor grado –. Este tipo de liderazgo es más deseable en periodos donde el miedo, la confusión y la incertidumbre reinan. Se puede afirmar que, cuando una empresa se encuentra en una situación crítica, se deja a un lado el paradigma “think manager-think male” para inclinarse por el lema *think crisis-think female*. (Haslam y Ryan, 2008).

En la línea de Gartzia (2011), las empresas necesitan de trabajadores, sobre todo en los puestos directivos, con empatía, comprensión, que puedan comunicarse y prestar ayuda. Además, recientemente se ha demostrado que es el momento de dar un giro al funcionamiento de dichas empresas para su desarrollo. Además, estas características también suelen asociarse generalmente al estereotipo femenino, y puede que sea el momento de plantearse la integración de la mujer en cargos directivos sin restricciones.

La autora señala en su investigación que existe una relación entre los nuevos modelos de gestión y los rasgos del género femenino. Gartzia (2011) propone “redefinir los modelos de liderazgo y las identidades organizativas hacia la aceptación de rasgos estereotípicamente femeninos” (p. 24). Pero esto no significa que debamos pasar de un liderazgo estereotipado a favor del hombre hacia otro completamente opuesto a favor de las mujeres. Basándonos en los

hallazgos de la misma autora, se propone la integración de conductas y características expresivas – prototípicas del género femenino– e instrumentales –prototípicas del género masculino–, o dicho de otro modo: un liderazgo andrógino.

No se trata de investigar sobre si los hombres o las mujeres son mejores líderes para una organización, se trata de que ambos géneros tengan la oportunidad y sean capaces de trabajar juntos para conseguir un liderazgo realmente efectivo. La androginia es definida por Gartzia (2011) como la integración de los rasgos estereotípicamente femeninos y masculinos.

Tampoco podemos afirmar rotundamente que los tiempos están cambiando para las mujeres. Sí es evidente una clara mejora con respecto a épocas anteriores, donde eran invisibles en términos profesionales. Sin embargo, queda un largo camino por recorrer para conseguir la plena igualdad en su acceso y permanencia en puestos de poder. Aquí apostamos por la complementación de ambos géneros, ya que, cuando ambos no se integran para un mismo fin, la situación termina por convertirse en un círculo vicioso. No sirve de mucho liderar en crisis de una forma más comunitaria e integradora si en cuanto la situación económica mejora se recurre de nuevo a un estilo de liderazgo más severo, porque así sólo se alimenta la inestabilidad económica en las empresas, los estereotipos de género, los roles de liderazgo y la desigualdad de género. Una alternativa sería plantearse un tipo de liderazgo andrógino, más adaptativo a los cambios. Usar las turbulencias del presente para construir y poder dar un cierre al pasado (Heifetz, Grashow y Linsky, 2009).

10. Referencias/Bibliografía

Agut, S., Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. *Apuntes de Psicología*, 2(Vol. 25), 201-214.

Alario, M. (2009). Segregación laboral de las mujeres en la industria rural, (137), 173–192.

Almunia, J., Reding V. (2012, marzo 7). El techo de cristal. *El país*. Recuperado de http://elpais.com/elpais/2012/03/06/opinion/1331035378_066282.html

Arenas, A., Taberero, C., Briones, E. (2011). ¿Qué determina el desempeño en la toma de decisiones de hombres y mujeres?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 1 (Vol. 27), 25-26.

Arthur, J., Davies, I., & Wright, D. (2008). Pierre Bourdieu. *Movements*, 20 (2), 5.

Barberá, T., Dema, C. M., Estellés, S., & Devece, C. (2011). Las desigualdades entre hombres y mujeres en el mercado laboral : la segregación vertical y horizontal. *XV Congreso de Ingeniería de Organización*, 986–995.

Barberá, E., Ramos, A., Candela, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 2(Vol. 23), 173-179.

Barberá, E., Ramos, A., Sarrió, M., Candela, C. (2002). Más allá del techo de cristal: diversidad de género. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, (Vol. 40), 55-68.

Barberá, E., Sarrió, M., Ramos, A., Headlam-Wells, J., Blackman, C. (2000). *Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido*. (Edición 1). *Institut Universitari d'Estudis de la Dona*.

Baron, R. A., Byrne, D (2005). *Psicología Social*. Madrid. Pearson Educación, S.A.

Beijing. (1995). *Las españolas en el umbral del siglo XXI*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.

Cemborain, E. (2007). Techo de cristal y escalera de cristal en las cooperativas de Mondragón. Participación de las mujeres en los órganos de gobierno de las cooperativas. Universidad de Mondragón, 1-27.

Chinchilla, N., León, C. (2004). La ambición femenina. (Edición 1). *Santillana Ediciones Generales, S. L.*

Codol, J. P.(1984). L'assymetrie de la similitude perçue entre des personnes diversement stereotypées. *Cahiers de Psychologie Cognitive*, 4 (6), 601-606

Del Val, M. I., Tomás, M. S., Dueñas, M. J. y De la Rosa, C. (2004). La historia de las mujeres: una revisión historiográfica. Valladolid: Secretariado de Publicaciones e Intercambio Editorial.

Devanna, M. A. (1984). Male/Female Careers. The First Decade: A study of MBAs. *Columbia University Center for Research*.

Donoso, T., Figuera, P., & Moreno, M. L. R. (2011). Barreras de género en el desarrollo profesional de la mujer universitaria. *Revista de Educacion*, 355, 187–212.

Eagly, A. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, 1-12.

Eagly, A., Karau, S., Johnson, B. (1992). Gender and leadership style among school principals: A meta-analysis. *Educational Administration Quarterly February*, 28; 76-102.

Fernández, J., Quiroga, M.A., Olmo, I., Rodríguez, A. (2007).Escalas de masculinidad y feminidad: estado actual de la cuestión. *Psicothema*, 3 (Vol.10), 357-365.

García-Leiva, P. (2005). Identidad de género: modelos explicativos. *Escritos de psicología*, 7, 71-81.

García, J. M. (2009). La crisis financiera internacional y el sistema económico: los temas de fondo. *Boletín Económico de ICE n° 2965*, 23-40.

Gartzia Fernández, L. (2011). *Empresas del siglo XXI: De pensar en "Masculino" a Pensar en "Andrógino"*. Diputación Foral de Gipuzkoa, 7-100.

Gartzia, L., & Lopez-Zafra, E. (2014). Gender Research in Spanish Psychology: An Overview for International Readers. *Sex Roles*, 70(11-12), 445–456.

Gimeno-Lahoz, R. (2005). *La Presión laboral tendenciosa (mobbing)*. Recuperado de: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd49/presion.pdf>

González Gabaldón, B. (1999). Los estereotipos como factor de socialización en el género. *Revista de Medios de Comunicación Y Educación*, (12), 79–88.

Hersby, M. D., Ryan, M. K., & Jetten, J. (2009). Getting together to get ahead: The impact of social structure on women's networking. *British Journal of Management*, 20(4), 415–430.

Instituto Nacional de Estadística (2011-2015). *Mujeres en el Congreso de los Diputados y en el Senado*. Madrid: INE. Recuperado de: http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925595398&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m3=1259924822888

Instituto de la Mujer (2012). *Ganancia media anual, según grupos principales de ocupación*. Madrid: Instituto de la Mujer. Recuperado de <http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/consulta.do?metodo=buscar>

Instituto de la Mujer (2012). *Ganancia media anual, según tipo de jornada*. Madrid: Instituto de la Mujer. Recuperado de <http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/consulta.do?metodo=buscar>

Instituto Nacional de Estadística (2012). *Mujeres en altos cargos públicos y privados*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística. Recuperado de http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925595694&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m3=1259924822888

Instituto Nacional de Estadística (2012). *Ocupados por ramas de actividad, por tipo de ocupación, por situación profesional y por tipo de puesto laboral*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística. Recuperado de <http://www.ine.es>

Instituto de la Mujer (2012). *Población ocupada según tipo de ocupación*. Madrid: Instituto de la Mujer. Recuperado de <http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/consulta.do?metodo=buscar>

Instituto Nacional de Estadística (2013). *Mujeres y hombres en España*. Madrid: INE. Recuperado de: http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INEPublicacion_C&cid=1259924822888&p=125435110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalleGratis¶m4=Ocultar

Jayme, M., Sau, V. (1997). *Psicología diferencial del sexo y el género*. Barcelona: Icaria.

Lagarde, M. (2001). *Los cautiverios de las mujeres: madresposas, monjas, putas, presas y locas* (Vol. 8). *Universidad Nacional Autónoma de México*.

Larra, M. (2013). *Combinaciones variadas*, 113–120.

Llorente, R., Iglesias, C. (2008). *Evolución reciente de la segregación laboral por género en España*. Instituto Universitario de Análisis Económico y Social. Recuperado de:

http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/6528/evolucion_iglesias_IAESDT_2008.pdf?sequence=1

Maruani, M., Rogerat, C., Torns, T. (1998). *Les nouvelles frontières de l'inégalité*. Primera edición. París. La Découverte et Syros.

Matud, M. P., Aguilera, L. (2009). Roles sexuales y salud mental en una muestra de la población general española. *Salud mental*, 1(Vol. 32), 53-58.

Ministerio de Defensa (2006). Las mujeres y sus luchas en la historia argentina. *Buenos Aires: Ministerio de Defensa*.

Montecinos, F. (2013, marzo 8). Un 21,7% de los puestos directivos y de “toma de decisiones” es ocupado por mujeres. *La Tercera*. Recuperado de <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2013/03/680-512474-9-un-217-de-los-puestos-directivos-y-de-toma-de-decisiones-es-ocupado-por-mujeres.shtml>

Moya, M., Páez, D., Glick, I., Fernández, I., Poeschl, G. (2002). Masculinidad-Feminidad y Factores Culturales. *Revista Española de Motivación y Emoción*, 3, 127-142.

Oficina Internacional del Trabajo (2000). *Empleo para grupos ocupacionales detallado por sexo (miles)*. Madrid: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado de <http://laborsta.ilo.org/STP/guest#list>

Olaz, F. (1997). Autoeficacia, diferencias de género y comportamiento vocacional. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*. 13 (Vol. 6). Recuperado de <http://reme.uji.es/articulos/aolazf5731104103/texto.html>

Organización Internacional del Trabajo (1998). Trabajo: revista de la OIT. *Mujeres en puestos directivos: son pocas las elegidas*, 1 (Vol. 23), 6-9.

Pérez, M. A., Blasco, F. E. (2010). La economía española: del crecimiento a la crisis pasando por la burbuja inmobiliaria. Recuperado de: <http://ccec.revues.org/3212?lang=es&&id=3212>

Pillai, R., Meindl, JR.. (1998). Context and Charisma: A “Meso” Level Examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal Management October*, 24; 643-671.

Ramos, A., Barberá, E., Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Institut Universitari d'Estudis de la Dona*.

Redondo, C., Jimeno, M. (2006). *Género y desequilibrio en el poder corporativo: influencia del ámbito sectorial y variables económico-financieras*. *Revista universitaria de ciencias del trabajo*; 7, 291-319.

- Rojas Chávez, A. (2011). El acoso o «mobbing» laboral. *Revista de Derecho*, 24, 230-246.
Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/derecho/article/viewArticle/2560>
- Ruiz-Porras, A. (2010). Globalization, business cycles and global crisis. *Munich Personal RePEc Archive*.
- Ryan, K. M., Hersby, D., Bongiorno, R. (2011). Think crisis- think female: the glass cliff and contextual variation in the think manager-think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 3 (Vol. 96), 470-484.
- Torns Martín, T. (2005). De la imposible conciliación a los permanentes malos arreglos. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 23(1), 15–33.
- Tubert, S. (2002). Deseo y representación. Convergencia de psicoanálisis y teoría feminista. Madrid. Síntesis, p. 51.
- Vargas, I. (2012, noviembre 8). Mujeres, excluidas de puestos directivos. *Expansión*.
Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2012/11/07/mujeres-excluidas-de-puestos-directivos>