



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección De Empresas
Curso 2018/2019

¿LIMITAN LAS MUJERES SU CARRERA PROFESIONAL?
(DO WOMEN LIMIT THEIR PROFESSIONAL CAREER?)

Realizado por la Alumna D. Aitana García Lanero

Tutelado por la Profesora D. María F. Muñoz Doyague

León, 5 julio 2019

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

ÍNDICE DE TABLAS.....	2
ÍNDICE DE GRÁFICOS	3
ÍNDICE DE FIGURAS	4
RESUMEN	5
PALABRAS CLAVE.....	5
ABSTRACT	6
KEYWORDS	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. OBJETIVOS.....	9
3. METODOLOGÍA.....	10
4. DEFINICIÓN.....	11
6. CAUSAS DEL TECHO DE CRISTAL.....	14
6.1. BARRERAS INTERNAS.....	15
6.1.1. Estereotipos asumidos por las propias mujeres.....	15
6.1.2. Rasgos comunes de la personalidad asociados a la mujer.....	16
6.1.3. Estilos de liderazgo.....	17
6.1.4. Desinterés por promocionar	18
6.2. BARRERAS EXTERNAS.....	19
6.2.1. Estereotipos asumidos por la sociedad.....	19
6.2.2. Cultura organizacional.....	20
6.2.3. Ley insuficiente	20
6.3. BARRERAS MIXTAS	22
6.3.1. La maternidad.....	22
6.3.2. El conflicto de rol	23
7. EL TECHO DE CRISTAL EN ESPAÑA.....	24
8. COMPARATIVA EUROPEA Y GLOBAL	26
9 PERCEPCIÓN DEL TECHO DE CRISTAL POR LA MUJER EN EL MERCADO LABORAL	27
9.1. CONCEPTOS TEÓRICOS SOBRE LA PERCEPCIÓN.....	27
9.2. APLICACIÓN PRÁCTICA: CASO REAL	29
9.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECABADA.....	34
9.4. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	34
10. CONCLUSIONES.....	38
REFERENCIAS	41
ANEXO 1	46
ANEXO 2	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1. Definiciones del término <i>techo de cristal</i>	12
Tabla 6.1. Clasificación de barreras según Agut, (2007).....	14
Tabla 6.1. Características que componen los estereotipos de género.....	15

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 6.1. Indicador de horas/semana de trabajo remunerado según el sexo. 2015.....	23
Gráfico 6.2. Indicador de horas/semana de trabajo no remunerado según el sexo. 2015.....	24
Gráfico 7.1. Evolución del porcentaje de mujeres directivas en España.....	25
Gráfico 7.2. Evolución del porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX-35 en España.....	25
Gráfico 8.1. Porcentaje de mujeres directivas en Europa 2017.....	26
Gráfico 8.2. Porcentaje de consejeras en las empresas de mayor cotización europea 2018.....	27
Gráfico 9.1. Datos demográficos de los encuestados: Edad.....	30
Gráfico 9.2. Datos demográficos de los encuestados: Nivel de estudios.....	30
Gráfico 9.3. Datos demográficos de los encuestados: Estado civil.....	31
Gráfico 9.4. Datos demográficos de los encuestados: Número de hijos.....	31
Gráfico 9.5. Datos demográficos de los encuestados: Puesto que ocupa en la organización.....	32
Gráfico 9.6. Distribución de las cuatro creencias en la muestra.....	35
Gráfico 9.7. Distribución de las creencias en función del puesto laboral.....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 6.1. Posturas frente a la posibilidad de cuotas obligatorias en España.....	22
---	----

RESUMEN

La presencia de mujeres en el mercado laboral se ha incrementado en los últimos años, aunque no lo ha hecho de la misma manera en todos los niveles jerárquicos de las organizaciones. El número de mujeres desciende conforme se avanza en la pirámide jerárquica de las empresas, siendo los puestos de la alta dirección los que menor porcentaje de mujeres presentan. Es justo por debajo de estos puestos donde se sitúa lo que se conoce como *techo de cristal*, una metáfora que engloba las barreras invisibles que dificultan la promoción de las mujeres trabajadoras a puestos directivos. En el presente trabajo se profundiza sobre este concepto y sus causas mediante una revisión de la literatura, así como se analiza su evolución y la situación actual en España a partir de informes de empresas privadas y organismos públicos. El trabajo se centra en la percepción de las mujeres sobre el *techo de cristal* y en como estas percepciones afectan a la actitud con la que se enfrentan a estas barreras. Se complementa la información recabada con una encuesta realizada a una muestra de mujeres trabajadoras, que permite contrastar la existencia de cuatro pensamientos distintos en la sociedad actual: Resistencia, Negación, Aceptación y Resignación.

PALABRAS CLAVE

Techo de cristal, estereotipos, promoción y percepción.

ABSTRACT

The presence of women in the labor market has increased in recent years, but this increase has not occurred in the same way at the different levels of the organization. The number of women decreases when they advance in the hierarchical pyramid of organizations. The highest jobs in the hierarchical pyramid are the jobs in which the lowest percentage of women work. It is just below where *glass ceiling* is located. *The glass ceiling* is a metaphor that encompasses the invisible barriers that hinder the promotion of women workers and management positions. In the following pages, the *glass ceiling* and its causes will be analyzed through a review of the literature, as well as its evolution and the current situation in Spain will be studied, based on reports from private companies and public administrations. The objective of this research is to deepen the perception of women about the *glass ceiling* and how the attitudes affect the possibility of promotion. The information is complemented by a survey of a sample of women workers, which allows us to contrast the existence of four different thoughts in society: Resistance, Denial, Acceptance and Resignation.

KEYWORDS

Glass ceiling, stereotypes, promotion and perception.

1. INTRODUCCIÓN.

En los últimos años el mercado laboral ha experimentado una transformación con la incorporación de la mujer, aumentándose así el porcentaje de mujeres trabajadoras. Aunque esta mayor presencia femenina en las empresas no ha alcanzado por igual a todos los niveles jerárquicos de las organizaciones. A medida que se asciende en la pirámide jerárquica de las organizaciones se observa que el porcentaje de mujeres va disminuyendo. Si bien es cierto que el número de mujeres directivas ha aumentado de manera considerable en los últimos años, aún no se ha alcanzado la paridad, representando las mujeres directivas únicamente el 30% en España. A simple vista parece que España se encuentra muy por debajo del objetivo de paridad, pero si se compara con el 28% del conjunto de la Unión Europea y con el 28% a nivel mundial, según el informe realizado por la empresa Grant Thornton (2019): “*Women in Business 2019: hacia un avance real*”, se deduce que la situación de nuestro país avanza conforme a la media europea y mundial.

Esta realidad ha provocado un interés en las causas que están impidiendo el ascenso de las mujeres en las organizaciones. Es entonces cuando surge el término *techo de cristal* para referirse a las barreras enfrentadas por mujeres que intentan, o aspiran a alcanzar altos cargos, así como también niveles salariales más altos (Lockwood, 2004). De esta forma se desglosa el *techo de cristal* en diferentes barreras Agut (2007).

En primer lugar, se encuentran las barreras internas. Dentro de estas se distinguen estereotipos asumidos por las propias mujeres (Rosener 2011), rasgos de personalidad asociados a la mujer (Hanek, 2016), estilos de liderazgo atribuidos a las mujeres directivas (Bass, 1998) y el posible desinterés por promocionar que muestra este colectivo (Adler, 1984).

En segundo lugar, los estereotipos asumidos por la sociedad (Rosen y Jerdee 1974), una cultura organizacional que beneficia el ascenso de los trabajadores (Mcguire, 2002) y la existencia de una ley insuficiente (Pasamar Reyes y Valle Cabrera 2011) conforman las barreras externas.

En tercer lugar, se encuentran las barreras mixtas, formadas por maternidad (Ariza y Ugidos 2007) y el conflicto de rol (Geary 2010).

El hecho de que algunas mujeres hayan superado este *techo de cristal* lleva a pensar que la actitud que tomen las mujeres frente a estas barreras puede influir en la promoción a puestos directivos. El trabajo toma como referencia un artículo escrito por Smith, Caputi y Crittenden (2012), en la que analizan los cuatro pensamientos frente al *techo de cristal*: Negación, Resistencia, Aceptación y Resignación. La Negación es la creencia de que los hombres y las mujeres se enfrentan a los mismos obstáculos y problemas en la promoción hacia puestos de alta dirección (Pilar en idiomas Blog, 2016), así como la Resistencia es la creencia de que las mujeres son capaces de romper el *techo de cristal* (Pérez Rey, 2019). A su vez, la Aceptación es la creencia de que existe una diferente proporción de hombres y mujeres directivas en las organizaciones (Becker, 1987) mientras que la Resignación es la creencia de que las mujeres sufren muchas más consecuencias negativas que los hombres cuando persiguen el desarrollo de su carrera profesional (Adler, 1984).

Existe una relación entre las diferentes percepciones, los ascensos y los puestos que ocupan las mujeres en las organizaciones. Para su comprobación se ha diseñado en este trabajo una encuesta basada en la realizada por Smith, Caputi y Crittenden (2012).

2. OBJETIVOS.

El objetivo principal de este trabajo es profundizar en la percepción que tienen las mujeres trabajadoras sobre el *techo de cristal* y la relación que tienen estas percepciones con los ascensos y los puestos que ocupan las mujeres en las organizaciones.

A su vez se establecen los siguientes objetivos secundarios:

1. Definir el concepto de *techo de cristal* mediante una revisión de la literatura.
2. Delimitar cuales son las causas del *techo de cristal*, clasificándolas y analizándolas.
3. Conocer la evolución de este fenómeno en España, así como su situación actual.
4. Establecer una comparativa de la situación en la que se encuentra España con la situación en la Unión Europea y en el resto del mundo.

3. METODOLOGÍA.

Para alcanzar los objetivos anteriormente explicados se han acudido a dos tipos de fuentes: secundarias y primarias.

En primer lugar, se ha acudido a fuentes secundarias mediante la revisión de la literatura publicada sobre las diferentes definiciones sobre el término el *techo de cristal*, sus características y sus causas. De la misma forma, se ha acudido a fuentes secundarias para conocer la situación en la que encuentra España, su evolución y su posición frente Europa y el resto del mundo. Concretamente se han utilizado:

- Libros.
- Artículos periodísticos.
- Informes realizados por empresas privadas.
- Datos obtenidos de institutos y agencias estadísticas.
- Blogs.

En segundo lugar, se ha acudido a una fuente primaria para complementar la información recabada mediante las fuentes secundarias. Se ha llevado a cabo una encuesta distribuida por vía telemática a una muestra de mujeres constituía por un diseño no probabilístico denominado bola de nieve, en el que las mujeres encuestadas recomendaron a otros posibles candidatos con las características requeridas para la investigación.

4. DEFINICIÓN.

El término *techo de cristal* fue utilizado por primera vez en la Women's Action Alliance Conference de Nueva York el 24 de mayo de 1978. La directora de recursos humanos de la New York Telephone Co, Marilyn Loden, utilizó esta metáfora para hacer referencia a las barreras invisibles que dificultan el ascenso de las mujeres dentro de la organización a puestos directivos (Wirth, Cabarcos Traseira, y Fernández Dávila, 2002).

La metáfora del *techo de cristal* permaneció en el olvido hasta 1986, cuando Hymowitz y Schellhardt publicaron un artículo en el Wall Street Journal titulado “The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top Jobs” (Cooper Jackson, 2001). A partir de este momento, el término *techo de cristal* ha sido adoptado por organismos internacionales, administraciones, empresas e investigadores de la materia de Recursos Humanos.

Se define *techo de cristal* como el conjunto de barreras enfrentadas por mujeres que intentan o aspiran alcanzar altos cargos (así como también niveles salariales más altos). Se sitúa este fenómeno tanto en organizaciones sin ánimo de lucro, empresas privadas como en administraciones públicas (Lockwood, 2004).

Así mismo, Stumpf y London (1981) se refieren al *techo de cristal* como a las normas no escritas que constituyen una barrera al desarrollo profesional de las mujeres, y engloban este fenómeno junto con la discriminación que sufren los trabajadores de las empresas por otras razones, como la etnia. Aunque el presente trabajo se centrará únicamente en la discriminación por razones de género.

Dada la multitud de matices que presenta el término *techo de cristal* se han recogido varias definiciones en la tabla 5.1 pertenecientes a diversos autores.

Tabla 5.1. Definiciones del término *techo de cristal*.

Definición	Año y autor
“Es una barrera transparente sobre la cual las mujeres no pueden avanzar”	(Prokos y Padavic, 2005:526)
“La metáfora pretende representar, de una manera muy plástica y elocuente, las sutiles modalidades de actuación de algunos mecanismos discriminatorios. Estos mecanismos obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres, las limitan y les marcan un tope difícil de sobrepasar. Pero las barreras no siempre se explicitan ni son evidentes, razón por se convierte a menudo en un camino sinuoso largo y no exento de tropiezos”	(Ramos, Sarrió, Barberá, y Candela, 2002:58)
“Las mujeres son, típicamente confrontadas por una barrera invisible, impidiendo su ascenso en puestos de liderazgo”	(Ryan y Haslam, 2005:81)
“Superficie superior invisible que les implicaba una detención en sus trabajos”	(Burin, 2008:2)
“Aquellas barreras artificiales basadas en prejuicios actitudinales u organizativos que previenen el avance vertical en las organizaciones de individuos cualificados”	(Powell y Butterfield, 1994:72)

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla, todos los autores coinciden en que el *techo de cristal* es un obstáculo difícil de superar que supone una traba en el desarrollo profesional de las mujeres, impidiéndolas promocionar hacia los puestos de alta dirección.

De la misma forma, coinciden en que la invisibilidad de la barrera provoca que sea mucho más complicado su estudio (Romero, 2002). La complicación surge en cuanto a la localización de la barrera dentro de los niveles jerárquicos de la organización. así, por ejemplo, Prokos y Padavic (2005) argumentan que existe un techo de cristal en todos los

niveles jerárquicos de la organización, mientras Powell y Butterfield (1994) consideran que las mujeres trabajadoras se enfrentan a esta barrera en el momento de ascenso al puesto de director general. Se situará la barrera en el transcurso del trabajo justo por debajo del puesto de director general para facilitar su análisis.

La existencia de un *techo de cristal* ha preocupado a la sociedad en los últimos años. Prueba de ello es la investigación realizada en 2002 por Corporate Women Directors International (CWDI) sobre una muestra de las 300 empresas con mayores ingresos en el ejercicio 2000 en varias economías desarrolladas, entre las que se incluye España. El citado estudio concluye que el 76% de las empresas españolas con mayores ingresos no contaba con ninguna mujer dentro de sus consejos de administración (Jimeno de la Maza y Redondo Cristóbal, 2005).

Si se comparan estos datos con los actualizados para el 2017 por la CNMV sobre la presencia de las mujeres en los puestos de alta dirección, se observa que sumando las consejeras y las mujeres que ocupan un puesto de alta dirección, en las empresas pertenecientes al IBEX-35, constituyen un 37,1% del total de los puestos directivos (CNMV, 2018). Se analizará esta evolución en profundidad en los apartados posteriores.

Antes de comenzar a desarrollar el siguiente apartado, se deben mencionar una serie de conceptos que surgen a partir de la metáfora del *techo de cristal* pero que cuentan con una serie de matices que los diferencian. Estos términos son: *laberinto de cristal*, *precipicio de cristal*, *escaleras mecánicas de cristal* y *techo de cemento*.

El término *laberinto de cristal* hace referencia al conjunto de dificultades con las que se encuentran las mujeres en el desarrollo de su carrera profesional, no únicamente a la barrera transparente situada en los puestos jerárquicos más altos que se conoce como *techo de cristal* (Eagly y Carli, 2007).

La situación de presión y alta exigencia con la que se encuentran las mujeres en las organizaciones una vez superado el *techo de cristal* provocan un aumento en las probabilidades de fracaso una vez alcanzado el puesto. Este fenómeno se conoce como *precipicio de cristal* (Ryan y Haslam, 2007).

Ha surgido una metáfora que recoge las facilidades de promoción con las que se encuentran los hombres dentro de las organizaciones en comparación con sus compañeras de trabajo. Hultin (2003) denomina este fenómeno como *escaleras mecánicas de cristal*, y sostiene que estas se acentúan en organizaciones con mayor presencia femenina.

Existe un término muy parejo al *techo de cristal*, pero con ciertas matizaciones. Se trata del *techo de cemento*, que recoge una serie de obstáculos producto de los pensamientos de las propias mujeres. Esto produce que ellas mismas se autoimpongan límites a la hora de desarrollar sus carreras profesionales (León y Chinchilla, 2004).

6. CAUSAS DEL TECHO DE CRISTAL.

Agut (2007) clasifica las barreras que conforman el *techo de cristal* en tres grupos: barreras internas, barreras externas y barreras mixtas, expuestos en la tabla 6.1. De esta clasificación se derivan las diferentes causas que se explicarán a continuación.

Tabla 6.1. Clasificación de barreras según Agut, (2007).

Tipo	Definición	Barreras
<i>Barreras internas</i>	Se forman como consecuencia de factores considerados internos: creencia, motivación e intereses, entre otros.	<ul style="list-style-type: none"> — Estereotipos asumidos por las propias mujeres. — Rasgos comunes de la personalidad asociados a la mujer. — Estilos de liderazgo. — Desinterés por promocionar.
<i>Barreras externas</i>	Se forman como consecuencia de factores considerados externos: redes informales existentes dentro de las organizaciones, estereotipos adoptados por la sociedad actual o preferencia por atributos y liderazgo masculino.	<ul style="list-style-type: none"> — Estereotipos asumidos por la sociedad. — Cultura organizacional. — Ley insuficiente.
<i>Barreras mixtas</i>	Se forman como consecuencia de factores considerados intrínsecos y extrínsecos a la mujer trabajadora: maternidad o conciliación de la vida laboral y familiar.	<ul style="list-style-type: none"> — La maternidad. — El conflicto de rol

Fuente: (Agut 2007).

6.1.BARRERAS INTERNAS.

6.1.1. Estereotipos asumidos por las propias mujeres.

Según la definición que se recoge en la RAE, un estereotipo es una imagen representativa de un determinado colectivo adoptada por la mayoría de las personas. Esta imagen estructurada se forma como consecuencia de las características estáticas generalizadas de los miembros de esa comunidad. Por tanto, el mundo está dividido en categorías masculina y femenina (Ovejero y García Álvarez, 1998) atendiendo a creencias consideradas ciertas acerca de sus características y su esperado comportamiento.

En la tabla 6.1. se pueden distinguir las características que componen los estereotipos masculinos y femeninos según Rosener (2011).

Tabla 6.1. Características que componen los estereotipos de género.

Estereotipo	Características
<i>Masculino</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Agresividad — Fuerza — Competitividad — Independencia — Adaptabilidad — Sinceridad — Responsabilidad — Eficiencia
<i>Femenino</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Entusiasmo — Delicadeza, — Sumisión, — Sentimentalismo — Comprensión — Compasión — Dependencia

Fuente: Rosener (2011).

Estos estereotipos de género juegan un papel fundamental en las empresas (Heilman, 2001), asociándose muchas veces los puestos directivos con los estereotipos masculinos, presumiendo de este modo que las mujeres no cuentan con las características y comportamientos necesarios para ocupar puestos directivos (Morrison et al, 1987).

Las mujeres llegan a asimilar estos estereotipos, asumiendo así que no cuentan con las características necesarias para promocionar hacia los puestos jerárquicos altos. Incluso llegan a considerar que deben mostrar características catalogadas como masculinas si quieren alcanzar el éxito profesional (Schein y Mueller, 1992).

Como consecuencia de lo anterior, son ellas mismas las que renuncian a esta posibilidad de promoción, constituyendo por tanto estos estereotipos una barrera en el desarrollo profesional de la carrera de las mujeres trabajadoras (Albert López-Ibor et al, 2008).

6.1.2. Rasgos comunes de la personalidad asociados a la mujer.

Según McClelland y Watson (1973), las mujeres son menos competitivas que los hombres y a su vez menos proclives a asumir riesgos. Estos rasgos de personalidad añaden dificultad a la promoción de las mujeres.

Un estudio de la universidad de Michigan desveló que las mujeres prefieren optar a puestos en los que compiten menos candidatos a la hora de buscar trabajo. En cambio, señala que los hombres prefieren una competición abierta con un índice de riesgo mayor, en las que la recompensa monetaria y el nivel jerárquico dentro de las organizaciones son mayores. Kathrin Hanek, la autora principal del estudio, señaló estos hallazgos como una posible explicación de la brecha salarial y de la escasa presencia de las mujeres en los órganos de dirección (Hanek, 2016).

Así mismo, las mujeres tienen una actitud distinta a los hombres frente al riesgo. Las mujeres arriesgan menos en las predicciones aplicando unos límites más amplios e incurrir en menos deudas (Huang y Kisgen, 2013), de lo que se deduce que las mujeres se sienten menos cómodas que los hombres en situaciones de incertidumbre, evitando incluso decisiones empresariales que conlleven un elevado riesgo.

Ascender a un puesto directivo supone competir con un elevado número de candidatos, incluyendo los trabajadores de la propia empresa vía promoción interna, los candidatos de otras empresas y del mercado de trabajo. De la misma forma, los puestos directivos conllevan situaciones de incertidumbre a la hora de tomar decisiones globales sobre la estrategia de la organización. Estos dos factores podrían explicar la escasa presencia de mujeres en los niveles altos de las organizaciones (Hanek, 2016), constituyendo una barrera más del *techo de cristal*.

6.1.3. Estilos de liderazgo.

El liderazgo empresarial es definido como el proceso mediante el cual el líder influye en el comportamiento y las actitudes de los miembros de la empresa dirigiéndolos al cumplimiento de los objetivos globales de la organización (Alves, 2000).

Según Martens (1987), un líder debe contar con las siguientes características:

- Asertividad.
- Empatía.
- Habilidades de comunicación.
- Autocontrol.
- Confianza en los demás.
- Persistencia.
- Flexibilidad.
- Aprecio de los demás.
- Ayudar a los demás a desarrollarse.
- Ser persistentes y responsables.
- Procurar identificar los problemas en sus estados iniciales.

Una vez que se ha definido el concepto de liderazgo y las características necesarias para ser un buen líder empresarial, se analizarán los estilos de liderazgo atribuidos a las mujeres y a los hombres.

Se entiende el estilo de liderazgo como el estilo de actuación propio que desempeña un líder a la hora de guiar a sus subordinados para la consecución de los objetivos (Alves, 2000). Se distinguen dos tipos de liderazgo: *liderazgo transaccional* y *liderazgo transformacional*.

Por un lado, el *liderazgo transaccional* se caracteriza por una relación basada en un intercambio coste-beneficio. Se basa en el cumplimiento correcto de las órdenes del líder por parte de los subordinados a cambio de una recompensa por su eficiente desempeño (Molero Alonso, Recio Sboya, y Cuadrado, 2010). El líder también hace uso de su poder a la hora de imponer sanciones a los trabajadores cuando su rendimiento no sea el requerido. Este tipo de liderazgo se centra en el desempeño correcto de las tareas

funcionales dentro de la organización, sin tener perspectivas de desarrollo estratégico (Arévalo y Grado, 2015).

Por otro lado, el *liderazgo transformacional* se caracteriza por la reacción emocional del personal subordinado. En él, la motivación del equipo y la adecuación de los objetivos globales de la organización con los individuales cobran especial importancia (Bass, 1998). El líder adopta la figura de agente de cambio, tratando de dar sentido a las tareas que desempeñan los subordinados, promoviendo el compromiso con la organización y centrándose más en los aspectos intangibles que en las recompensas materiales (Arévalo y Grado, 2015).

Tradicionalmente se ha atribuido el *liderazgo transaccional* a los hombres, así como el *liderazgo transformacional* a las mujeres (Bass, 1998).

No existe un consenso generalizado sobre la preferencia de uno u otro estilo de liderazgo. Así por ejemplo, Castro y Lupano (2007) sostienen que el *liderazgo transformacional* proporciona unos mejores resultados empresariales, mientras que Eagly y Carli (2003) consideran que la preferencia de las empresas por el estilo de liderazgo transaccional supone una barrera más que conforma el *techo de cristal*.

6.1.4. Desinterés por promocionar

Las mujeres trabajadoras no ven compensados los sacrificios que deben hacer para obtener la promoción profesional. Esto se traduce en una insuficiente recompensa intrínseca (Adler, 1984).

De esta forma, Agut Nieto y Martín Hernández (2007) consideran que las que las mujeres sufren acoso psicológico y sexual en las organizaciones. Entendiendo el acoso psicológico como la agresión psicológica que sufre de manera continuada una persona que es considerada como víctima, por parte de un grupo que denominamos acosadores (Zapf, 1999). De la misma forma Phillips y Imhoff (1997) definen el acoso sexual como cualquier conducta de carácter sexual dirigido a un trabajador y que afecta a su dignidad. Estos dos factores pueden producir en las mujeres un sentimiento de desmotivación y desagrado que puede desembocar no solo en un desinterés por promocionar, si no en el abandono de la organización (Agut Nieto y Martín Hernández, 2007).

Otra causa del desinterés por promocionar que se trata en este punto es el ya mencionado *precipicio de cristal*. La situación de presión y alta exigencia con la se encuentran las mujeres en las organizaciones una vez superado el *techo de cristal* provocan un aumento

en las probabilidades de fracaso una vez alcanzado el puesto (Ryan y Haslam, 2007). Existe la creencia de que las organizaciones nombran a las mujeres directivas cuando existe una situación de crisis y un paso en falso podría tener consecuencias muy negativas para la organización (Maratchi, 2017), lo que puede provocar un rechazo de las mujeres trabajadoras hacia las promociones a los puestos de alta dirección.

6.2. BARRERAS EXTERNAS.

6.2.1. Estereotipos asumidos por la sociedad.

A diferencia del factor interno relacionado con los estereotipos, el factor: *estereotipos asumidos por la sociedad* hace referencia al hecho de que los estereotipos son asumidos por la sociedad en su conjunto y no solo por las propias mujeres trabajadoras. De esta manera, los encargados de tomar decisiones de promoción dentro de las empresas cuentan con una serie de características preestablecidas sobre las mujeres (delicadeza, sumisión, sentimentalismo, comprensión, compasión, y dependencia) que afectan a sus evaluaciones (Morrison, et al 1987).

Rosen y Jerdee (1974) argumentan que en muchas ocasiones las mujeres reciben peores calificaciones en las evaluaciones de promoción a causa de estos estereotipos presentes en la sociedad actual. A este respecto, las organizaciones demandan características “masculinas” para los puestos directivos, teniendo los hombres una mayor probabilidad de ser seleccionados para ocupar puestos jerárquicamente altos dentro de las empresas (Kanter, 1977).

Según el informe “*The Unstereotyped Mindset*” realizado a partir de una muestra de 9.000 personas pertenecientes a ocho países distintos, por la empresa Unilever (2017), el 60% de las mujeres creen que los estereotipos asumidos por la sociedad respecto de sus características afectan al desarrollo de sus carreras profesionales. El informe también revela la opinión acerca del importante papel que juega la publicidad en la difusión o eliminación de estos estereotipos. El 70% de los encuestados (incluyendo hombres y mujeres) consideran que las diferencias laborales entre hombre y mujeres dentro de las organizaciones se verían muy reducidas si los jóvenes no visualizaran continuamente los estereotipos de género en los medios de comunicación ni en otras herramientas de marketing (Unilever, 2017).

6.2.2. Cultura organizacional.

Dentro de las empresas existe lo que se conoce como organización informal, que se define de manera positiva y negativa:

Por un lado, se define como la organización no formalizada, que se forma con unos fines distintos al logro de los objetivos empresariales.

Por otro lado, se define como las relaciones espontáneas que desembocan en una interrelación personal afectiva y duradera dentro de las empresas (Moret y Arcila, 2011).

Esta organización informal tiene como consecuencia la creación de una red de comunicación que no depende de la jerarquía de la organización sino de las relaciones informales que en ella se establezcan. Mediante esta estructura informal, los trabajadores masculinos conforman una serie de redes informales dentro de las organizaciones en las que las mujeres no están incluidas (Mcguire, 2002). Estas redes se forman como consecuencia de gustos y actividades que los hombres comparten fuera del horario de trabajo. El problema surge cuando, como sostienen Moret y Arcila (2011), en este conjunto de interrelaciones espontáneas de los empleados se transmite información relacionada con las actividades de la organización y sus estrategias. Estas redes informales suponen un mecanismo discriminatorio, así como una fuente de desigualdad entre hombres y mujeres dentro de la organización.

6.2.3. Ley insuficiente

El artículo 14 de la norma suprema del ordenamiento jurídico español, La Constitución 1978, expone que *“Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.”* («Constitución Española», 1978), de lo que se deduce que en la legislación española no se favorece al hombre frente a la mujer.

Si se extrapola esta situación al nivel europeo, la UE ha realizado numerosas recomendaciones a las empresas de los países miembros buscando promover la igualdad de género, intentando aumentar la presencia de mujeres en los consejos de administración de las empresas. En 1984 y 1996 el Consejo Europeo recomendó a los gobiernos de los países miembros que instaran a que el sector privado aumentase la presencia de mujeres en todos los niveles de los puestos directivos (Comisión Europea, 2012). Tras estas recomendaciones, países como Francia, Italia, Bélgica, España, Países Bajos, Portugal,

Finlandia, Dinamarca, Eslovenia, Austria y Grecia tomaron medidas en sus legislaciones para promover la igualdad de género.

Entre las medidas llevadas a cabo en España se destaca la aprobación por las Cortes Generales de España en 2007 de la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, con el objetivo de conseguir la igualdad entre mujeres y hombres. En la presente ley se regulan asuntos como la no discriminación por razón de sexo, que se define en la misma ley como la situación en que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada menos favorable que otra en situación comparable o en desventaja como consecuencia de su sexo. Los actos y las cláusulas de los negocios jurídicos que causen discriminación por sexo no tendrán validez, y podrán tener como consecuencia sanciones o indemnizaciones.

Así mismo se contempla en la citada ley la paridad, violencia de género, igualdad de oportunidades o conciliación de la vida familiar y laboral.

Entre las medidas concretas contenidas en dicha legislación se destacan los permisos especiales para el cuidado de hijos, como es el permiso de paternidad, que busca una corresponsabilidad del cuidado de los hijos entre hombre y mujeres trabajadoras.

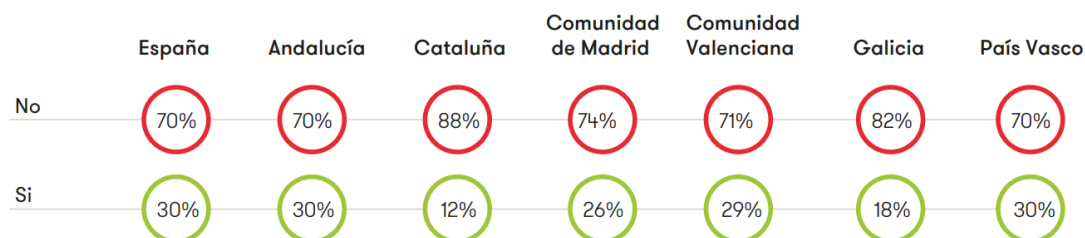
De la misma forma, se estableció el principio de igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo, en las decisiones de promoción, en la formación y en las condiciones de trabajo, con el objetivo de eliminar las diferencias retributivas y fomentar el crecimiento profesional de las trabajadoras. Se promueve el desarrollo de los planes de igualdad, definidos en la ley como un conjunto ordenado de medidas que tienen como objetivo alcanzar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo dentro de la organización. Estas medidas no son de aplicación obligatoria ni conllevan sanciones, salvo los planes de igualdad en las empresas de más de 250 trabajadores.

En cuanto a la presencia de mujeres en los consejos de administración, la ley establece que las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada, procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres suficiente para conseguir una presencia equilibrada de hombres y mujeres en este órgano en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley (España, 2007).

En contraposición con lo anterior, autores como Pasamar Reyes y Valle Cabrera (2011) sostienen que aún queda mucho camino por recorrer para conseguir los objetivos perseguidos por la legislación actual. La obligatoriedad de cuotas en los consejos de

administración sigue siendo una incógnita actualmente en España, puesto que países que han optado por esta medida han alcanzado mejores resultados que nuestro país. Es el caso de Francia (44%), Italia (36%) o Finlandia (35%) frente a España (24%) (Eurostat, 2019).

Figura 6.1. Posturas frente a la posibilidad de cuotas obligatorias en España.



Fuente: *Women in Business 2019: hacia un avance real*, Grant Thornton (2019).

6.3. BARRERAS MIXTAS

6.3.1. La maternidad.

Ariza y Ugidos (2007) realizaron un estudio en el que mediante modelos econométricos analizaron el coste de oportunidad que asumen las mujeres trabajadoras al convertirse en madres entre los 20 y 40 años, edad en la cual la productividad laboral se encuentra en su punto más alto y a su vez es la edad propicia para ser madre. Este estudio revela que la remuneración y el tipo de cargo influyen en la toma de decisión de promoción. Esto se traduce en que las mujeres trabajadoras que se encuentran en el comienzo del desarrollo de su carrera profesional se abstienen de tener hijos, puesto que consideran la maternidad como un límite para ascender en la pirámide profesional.

Según Becker (1987) existe una equivalencia entre el precio del tiempo y el coste de oportunidad, teniendo la mujer una ventaja comparativa cuando emplea su tiempo en la crianza de los hijos frente al hombre. Por esta razón, argumenta Becker (1987) que entrar en el mercado laboral implicaría incurrir en un coste de oportunidad más alto que el producido por el hombre. De esta forma, el resultado sería la no maximización de la utilidad de la familia.

En este sentido, siguiendo el razonamiento de Becker (1987), las mujeres tienen un coste de oportunidad más elevado que los hombres al entrar en el mercado laboral, puesto que el cuidado de los hijos ha sido tradicionalmente atribuido a las mujeres. Cuanto mayor tiempo se emplee en el mercado laboral más alto será el coste de oportunidad soportado.

En definitiva, la mujer reduce el número de horas en su trabajo y pospone su promoción profesional cuando tiene hijos, buscando tener así una mayor flexibilidad. Así mismo, la maternidad se pospone hasta obtener estabilidad laboral. Sin embargo, los hombres raramente posponen sus promociones cuando son padres (Stone y Lovejoy, 2004).

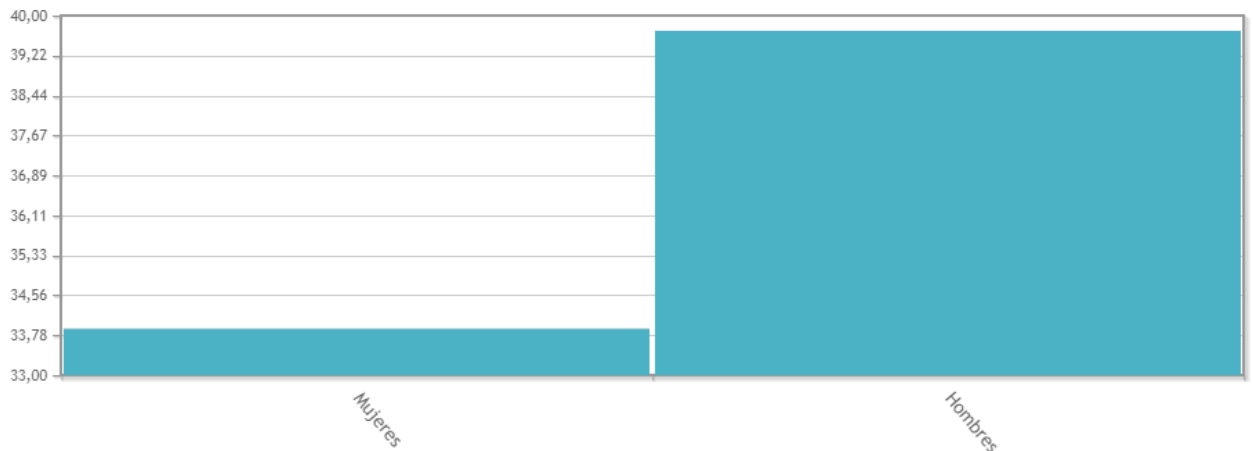
6.3.2. El conflicto de rol

Según Geary (2010) las mujeres tienen una mayor predisposición hacia el cuidado de las personas y del hogar en comparación con los hombres. Lo cual supondría una desventaja en cuanto al desarrollo de su carrera profesional, al disponer de un menor tiempo para dedicar al trabajo dentro de la empresa.

En los gráficos 6.1. y 6.2. (Instituto Nacional de Estadística, 2018) se puede comprobar que las mujeres dedican menos tiempo que lo hombres a las actividades remuneradas y más al trabajo no remunerado (cuidado del hogar y de otras personas).

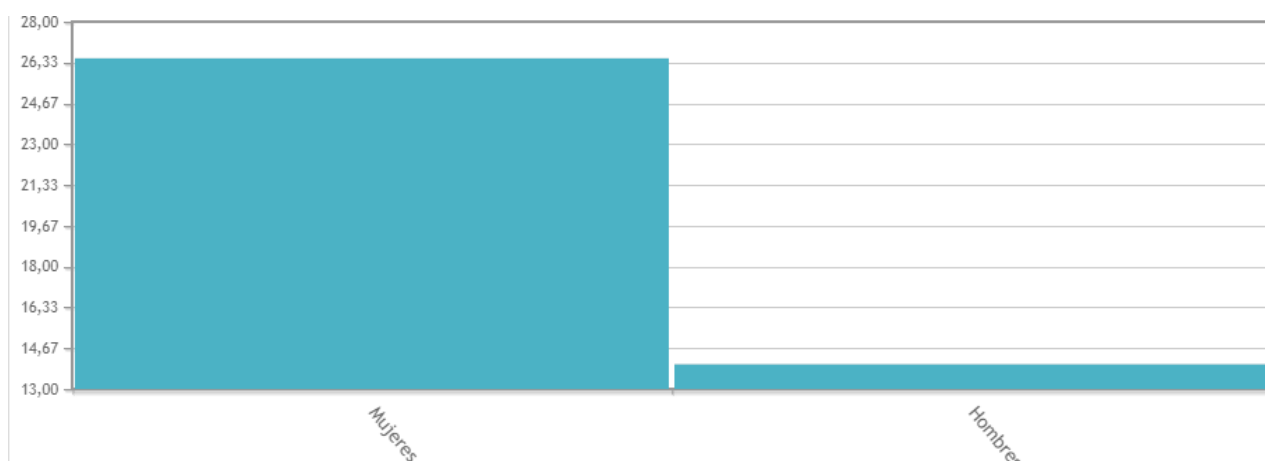
Esto se traduciría en menores posibilidades de consecución de un ascenso por parte de las mujeres.

Gráfico 6.1. Indicador de horas/semana de trabajo remunerado según el sexo. 2015.



Nota: Encuesta realizada a personas ocupadas.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) 2018

Gráfico 6.2. Indicador de horas/semana de trabajo no remunerado según el sexo. 2015.

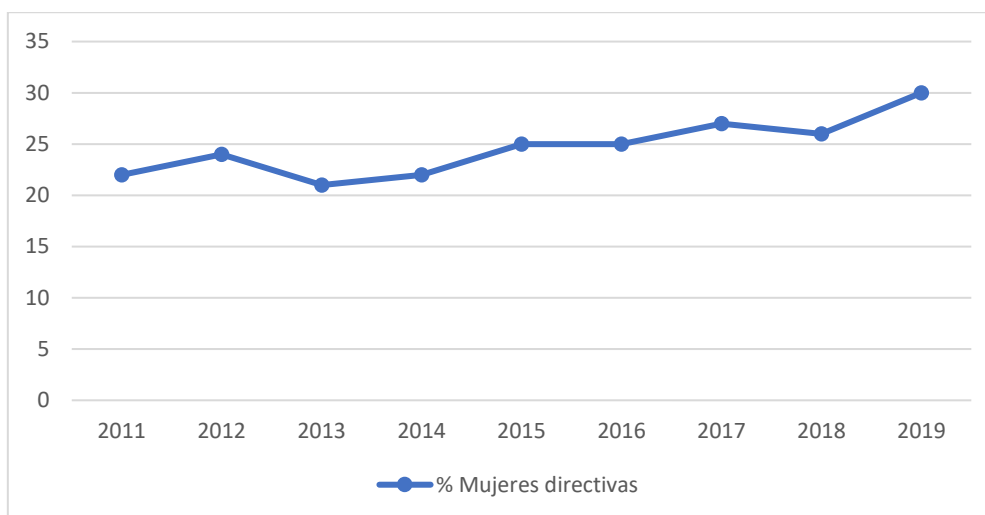
Nota: Encuesta realizada a personas ocupadas.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) 2018

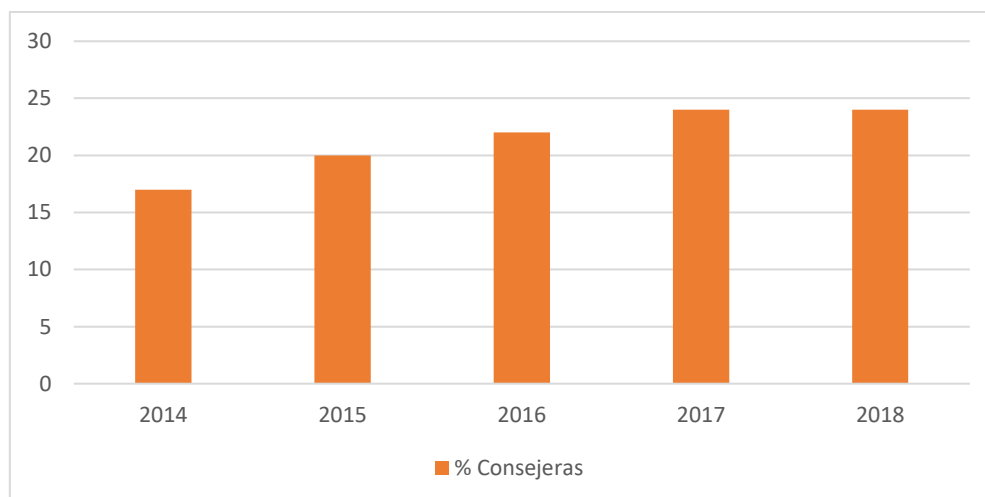
7. EL TECHO DE CRISTAL EN ESPAÑA.

Según el informe realizado por la empresa Grant Thornton (2019): “*Women in Business 2019: hacia un avance real*” el número de mujeres directivas en España se sitúa en el 30%, el mejor dato en los últimos cinco años. En el gráfico 7.1. se puede observar la tendencia creciente desde 2011. El porcentaje de empresas con al menos una mujer en puestos de dirección también sigue una tendencia creciente, alcanzando este año el 87%.

Así mismo, se puede analizar la situación del *techo de cristal* en España en función de la composición de los Consejos de Administración de las organizaciones. El Código Unificado de Buen Gobierno recomienda a las empresas llegar al 30% de consejeras en los Consejos de Administración en 2020. Atendiendo a los últimos datos arrojados por el informe “*Consejos de Administración de las empresas cotizadas*” realizado por la empresa PWC (2018) únicamente el 21% de las empresas en España cumple este requisito, mientras que el 47% de las empresas presentan una participación de consejeras entre un 10-20%. Únicamente un 5% de las empresas en España cuentan con menos de una consejera por cada 10 consejeros. En el gráfico 7.2. se observa la evolución del porcentaje de consejeras en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX-35, índice compuesto por los 35 valores más líquidos cotizados en el Sistema de Interconexión Bursátil de las cuatro Bolsas Españolas (Bolsa de Madrid, 2019).

Gráfico 7.1. Evolución del porcentaje de mujeres directivas en España.

Fuente: *Women in Business 2019: hacia un avance real*, Grant Thornton (2019).

Gráfico 7.2. Evolución del porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX-35 en España.

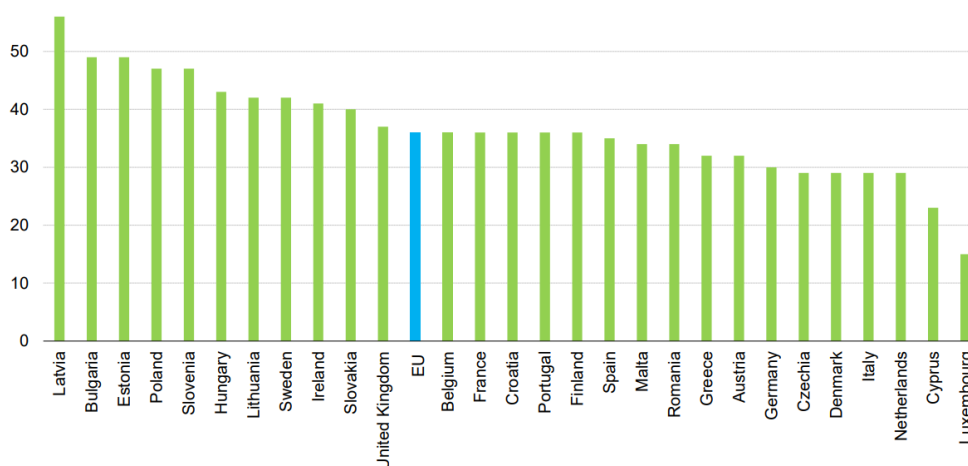
Fuente: “*Consejos de Administración de las empresas cotizadas*” PWC (2018).

Estos datos no son similares en todo el país, existiendo diferencias entre las Comunidades Autónomas. La Comunidad Autónoma de Madrid cuenta con un 32% de mujeres en los puestos directivos, un punto menos con respecto al año anterior, siendo la comunidad que cuenta con más directivas dentro de España. Galicia supera de la misma forma la media nacional con un 31% de mujeres en los puestos de dirección. Sin alejarse demasiado de la media nacional están Cataluña con un 29%, aumentando tres puntos porcentuales con respecto al año anterior y Andalucía con 24%. El resto de Comunidades se cuentan con menos del 22% de mujeres en los puestos de dirección (Grant Thornton, 2019).

8. COMPARATIVA EUROPEA Y GLOBAL

Según el informe publicado por Eurostat (2019), 3,4 millones de mujeres ocupaban un puesto directivo en la Unión Europea en 2017, lo que equivale a un 36% del total de los puestos directivos. Como se puede observar en el gráfico 8.1, únicamente Letonia contó con más directivas que directivos en sus empresas, mientras España se situaba por debajo de la media. En 2017 únicamente once países superan la media de la UE.

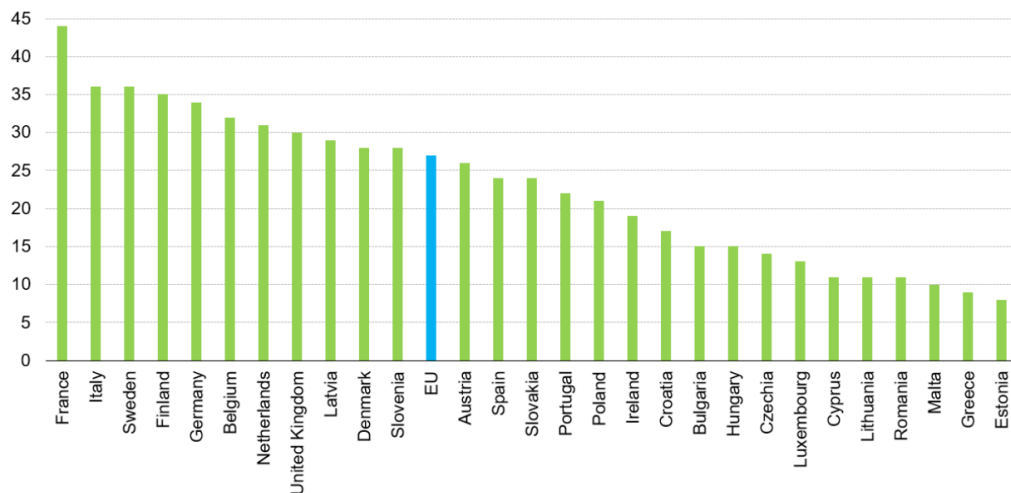
Gráfico 8.1. Porcentaje de mujeres directivas en Europa 2017.



Fuente: Eurostat (2019).

Como se aprecia en el gráfico 8.2., teniendo en cuenta únicamente el porcentaje de consejeras en los Consejos de Administración de las empresas con mayor cotización europea en 2018, las cifras son menos elevadas, puesto que no se tiene en cuenta las mujeres que ocupan un puesto de gerencia media. De igual manera, continúan siendo 11 países los que superan la media de la UE (27%), pero son distintos a los países que superaron la media de la UE en 2017, es el caso de Italia, Francia, Bélgica o Países Bajos, entre otros. España sitúa muy cerca de la media de la UE.

La situación en 2019 se torna distinta. Según el informe realizado por la empresa Grant Thornton (2019): “*Women in Business 2019: hacia un avance real*”, el porcentaje de mujeres directivas en España (30%) supera a la media de la UE (28%) y a la media global (29%).

Gráfico 8.2. Porcentaje de consejeras en las empresas de mayor cotización europea 2018.

Fuente: Eurostat (2019).

9 PERCEPCIÓN DEL TECHO DE CRISTAL POR LA MUJER EN EL MERCADO LABORAL

9.1. CONCEPTOS TEÓRICOS SOBRE LA PERCEPCIÓN.

En este apartado se pretende analizar la postura que adaptan las mujeres frente al fenómeno del *techo de cristal* y cómo ésta afecta a su comportamiento y actitud a la hora de promocionar.

Las percepciones que puede tener una mujer acerca del *techo de cristal* se agrupan en cuatro categorías: Negación, Resistencia, Aceptación y Resignación (Smith, Caputi, y Crittenden, 2012).

- a) Negación: es la creencia de que los hombres y las mujeres se enfrentan a los mismos obstáculos y problemas en la promoción hacia puestos de alta dirección. No considera que las mujeres estén en una situación de desventaja frente a sus compañeros masculinos a la hora de conseguir un ascenso dentro de la empresa. Se basa en que el *techo de cristal* se ha superado y que la razón por la que las mujeres no ascienden es porque no están lo suficientemente preparadas o no desean el ascenso (Pilar en idiomas Blog, 2016).
- b) Resistencia: es la creencia de que las mujeres son capaces de romper el *techo de cristal*. Esta postura se basa en los ascensos a puestos directivos alcanzados por mujeres en los diferentes sectores. Considera que las barreras que componen este techo invisible se van superando poco a poco, provocando grietas en el *techo de cristal* y haciéndolo cada vez más frágil (Pérez Rey, 2019).

- c) Aceptación: es la creencia de que existe una diferente proporción de hombres y mujeres directivas en las organizaciones. Las personas que adoptan esta postura consideran que las mujeres rechazan la posibilidad de ascender porque prefieren dedicar más tiempo a otras labores fuera del mercado de trabajo, como son el cuidado de los hijos o las tareas del hogar (Becker, 1987). Se basan en la aceptación de la barrera de la maternidad y los roles, adoptando una postura pasiva que no induce a la superación del *techo de cristal*.
- d) Resignación: es la creencia de que las mujeres sufren muchas más consecuencias negativas que los hombres cuando persiguen el desarrollo de su carrera profesional. Entre las consecuencias se encuentran la realización de demasiados sacrificios que no se ven recompensados intrínsecamente por el ascenso (Adler, 1984), o la situación de estrés y presión que experimentan algunas mujeres al superar las barreras (Ryan y Haslam, 2007). Consideran que existen suficientes motivos para que las mujeres no intenten romper los *techos de cristal*.

Por tanto, Resistencia y Negación constituyen la postura optimista, ya que comparten la opinión de que las mujeres pueden alcanzar los niveles más altos de las organizaciones. La Resignación y la Aceptación conforman la postura pesimista, ya que ambas consideran que existen unos *techos de cristal* difíciles de superar y que, en el caso de la resignación, intentar superarlos tendría unas consecuencias muy negativas para las mujeres.

Estas cuatro percepciones se relacionan con una serie de indicadores importantes del éxito de la carrera profesional de las mujeres: satisfacción profesional (Orser y Leck, 2010), felicidad, bienestar psicológico, bienestar físico (Fisher, 2010) y compromiso laboral (Bakker, Schaufeli, Leiter, y Taris, 2008). Se entiende que al poseer estas variables las mujeres trabajadoras serán más propensas a alcanzar el éxito profesional, es decir, el desarrollo promocional hacia puestos de alta dirección.

Así mismo, las relaciones entre los cuatro grupos de creencias, las variables y el éxito profesional se desarrollan de la siguiente manera:

- a) Una mujer que se clasifique dentro del pensamiento de Negación mantendría una alta satisfacción promocional, altos niveles de felicidad, bienestar físico y psicológico, dado que al no reconocer la existencia de un *techo de cristal* evitarían las tensiones que existirían si se reconociera su existencia (Wrigley, 2002). Así mismo, al tratarse de una vertiente positiva, también estaría

relacionado positivamente con el compromiso laboral. Por tanto, una mujer que comparta esta creencia será proclive a alcanzar el éxito profesional desarrollando su carrera hacia puestos de alta dirección.

- b) Una mujer que se clasifique dentro del pensamiento de Resistencia implica un sesgo positivo y actitudes aspiracionales que aumentan las posibilidades de progreso profesional y éxito dentro de la organización. Mantendrían una alta satisfacción promocional, altos niveles de felicidad, bienestar físico y psicológico y un mayor compromiso laboral que la postura anterior (Smith et al., 2012).
- c) Una mujer que se clasifique dentro del pensamiento de Aceptación mantendrá una relación positiva con la felicidad, el bienestar físico y psicológico, ya que implica una perspectiva optimista hacia la vida y el equilibrio familiar. Pero la Aceptación es una forma negativa de ver la desigualdad de género en los lugares de trabajo, por lo que está relacionado negativamente con la satisfacción profesional y el compromiso laboral (Bakker et al., 2008).
- d) Una mujer que se clasifique dentro del pensamiento de Resignación mantendrá una relación negativa con la felicidad, satisfacción laboral, bienestar físico y psicológico y con el compromiso laboral, ya que ven poca esperanza de que cambien las condiciones de trabajo y pueden mostrarse insatisfechas e infelices trabajando en las organizaciones (Smith et al., 2012).

De este modo, el pensamiento más favorable a la promoción hacia puestos de alta dirección sería la Resistencia, seguida de la Negación, la Aceptación y la menos favorable la Resignación.

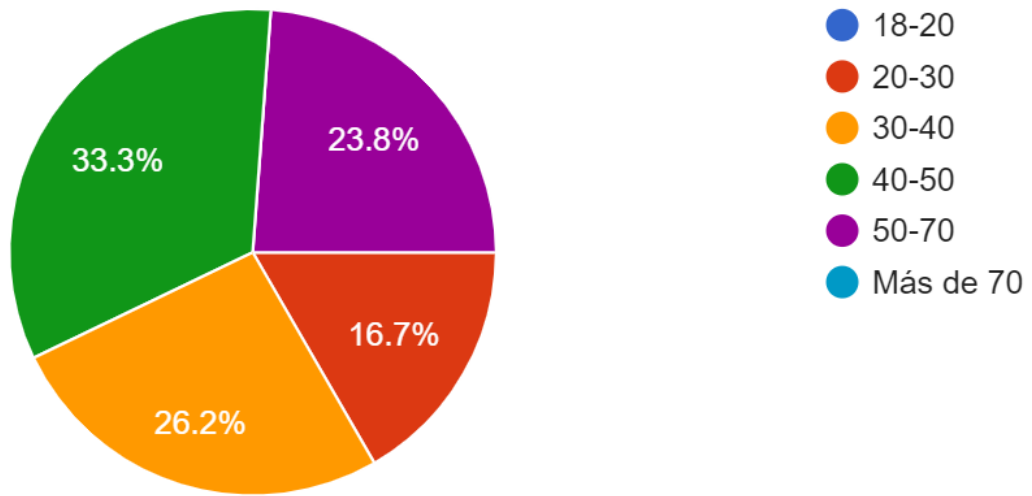
9.2.APLICACIÓN PRÁCTICA: CASO REAL

Con el objetivo de analizar la situación actual sobre el pensamiento mayoritariamente adoptado sobre el *techo de cristal* se ha realizado una encuesta a mujeres trabajadoras.

Se ha establecido una muestra de 42 mujeres, conformada con el método de bola de nieve, que es un diseño de muestreo no probabilístico en el que se pide a los encuestados que recomienden a posibles participantes, controlando de esta manera las características de la muestra (Martín-Crespo y Salamanca, 2007).

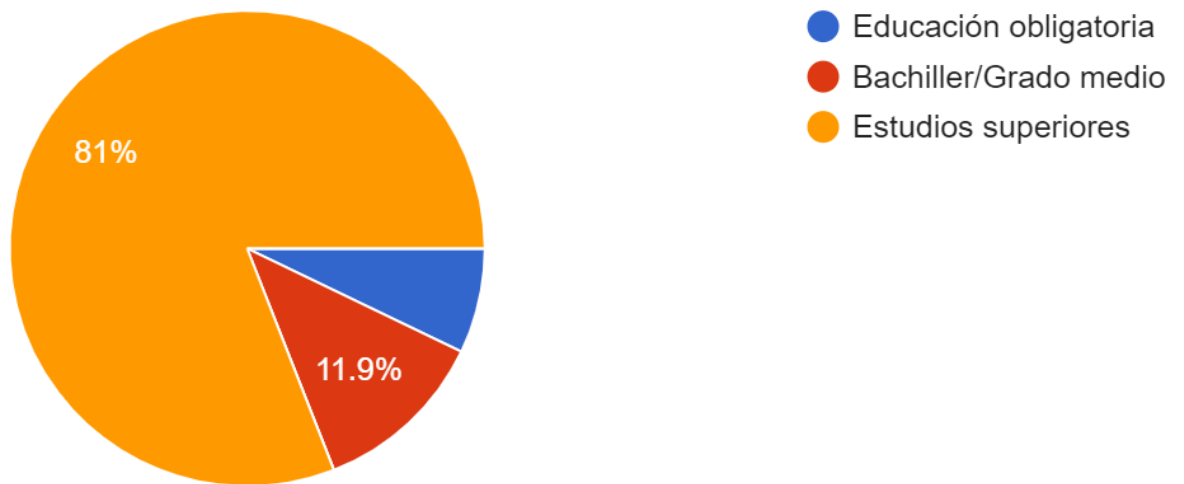
La muestra presenta las siguientes características demográficas:

Gráfico 9.1. Datos demográficos de los encuestados: Edad.



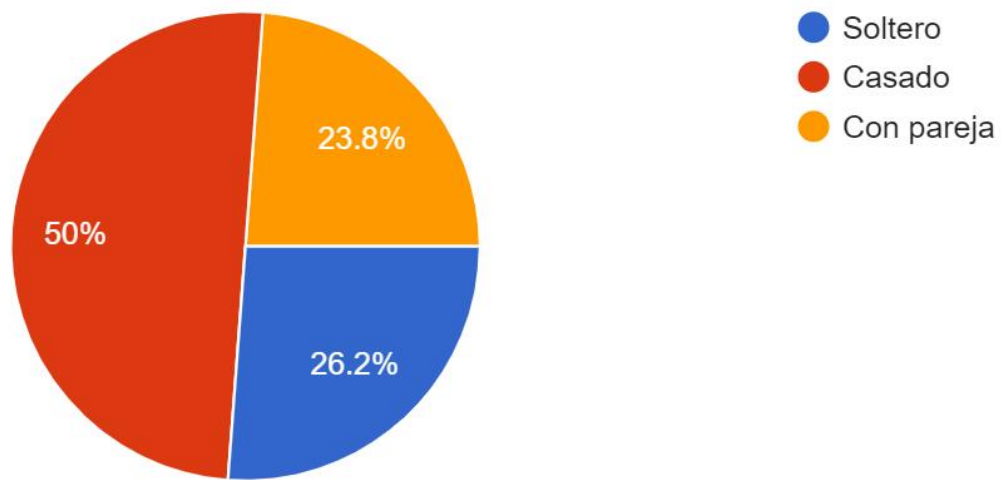
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9.2. Datos demográficos de los encuestados: Nivel de estudios.



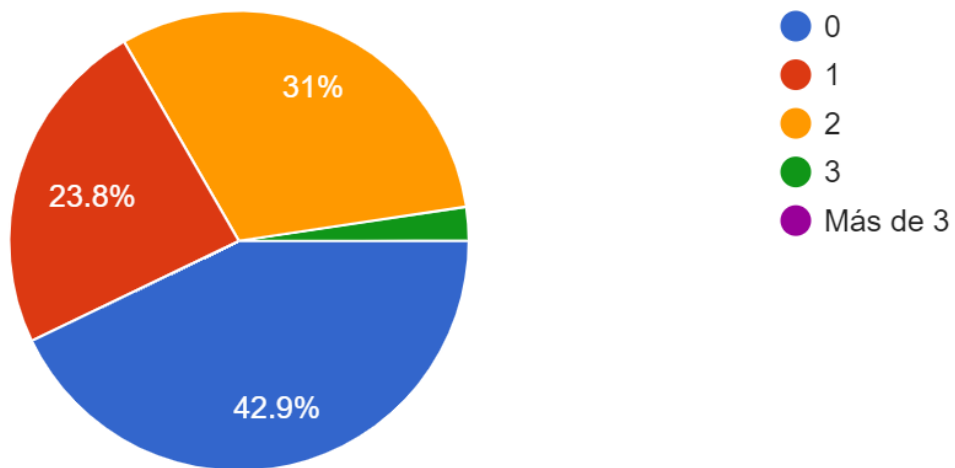
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9.3. Datos demográficos de los encuestados: Estado civil.



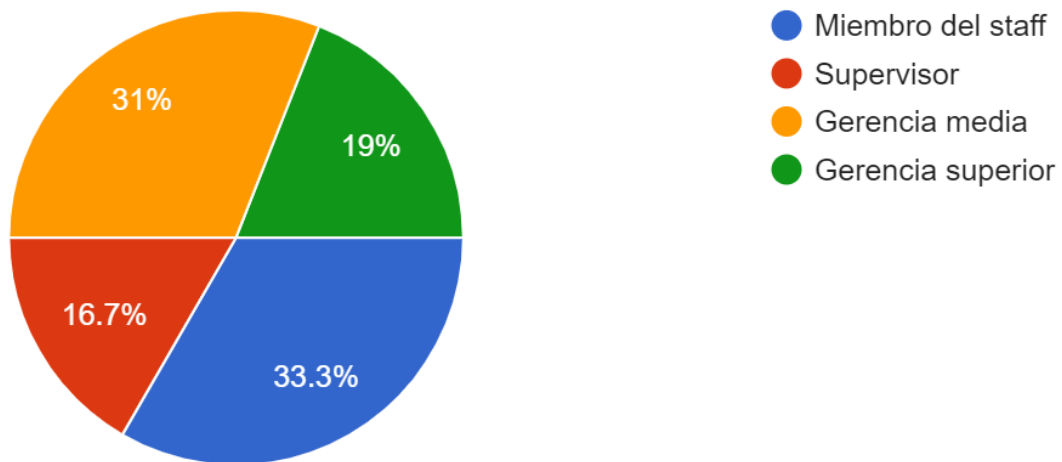
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9.4. Datos demográficos de los encuestados: Número de hijos.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9.5. Datos demográficos de los encuestados: Puesto que ocupa en la organización.



Fuente: Elaboración propia.

La herramienta utilizada para el diseño de la encuesta ha sido Google Forms. La encuesta se compone de 20 ítems. En la misma se pide a los encuestados que especifiquen su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las 20 afirmaciones. La posibilidad de respuesta se presenta con una escala de Likert de 1-5 en función de su grado de acuerdo respecto de las afirmaciones presentadas: 1(totalmente en desacuerdo), 2(parcialmente en desacuerdo), 3(ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4(parcialmente de acuerdo) y 5(totalmente de acuerdo).

Los ítems han sido obtenidos de un estudio realizado por Smith, Caputi, y Crittenden (2012) en Australia, en el que asociaron estas afirmaciones con los cuatro grupos de creencias: Negación, Resistencia, Aceptación y Resignación.

Los ítems que conforman la encuesta son:

a) Negación:

- Las mujeres y los hombres tienen que superar los mismos problemas en el lugar de trabajo.
- Las mujeres han alcanzado la cima en todas las áreas de negocios y política.
- Las mujeres no enfrentan barreras a las promociones en la mayoría de las organizaciones.

— Las mujeres que tienen un fuerte compromiso con sus carreras pueden ir directamente a la cima.

— Las mujeres con talento son capaces de superar la discriminación sexista.

b) Resistencia:

— Cuanto más busquen las mujeres los cargos superiores, más fácil será para quienes las sigan.

— Las hijas de madres exitosas se inspiran para superar los obstáculos sexistas.

— Las mujeres son capaces de tomar decisiones críticas de liderazgo.

— Las habilidades de crianza de las mujeres les ayudan a ser líderes exitosas.

— La creación de redes es una forma inteligente para que las mujeres aumenten las posibilidades de éxito profesional.

c) Aceptación:

— Las mujeres no tienen el mismo deseo de poder que los hombres.

— La maternidad es más importante para la mayoría de las mujeres que el desarrollo profesional.

— Las mujeres están menos preocupadas por las promociones que los hombres.

— Las mujeres prefieren una vida de equilibrio más que ganar carreras altamente remuneradas.

— Las mujeres comúnmente rechazan el progreso profesional ya que están más dispuestas a mantener un papel en la crianza de los hijos.

d) Resignación:

— Las mujeres líderes sufren más dolor emocional que los hombres cuando hay una crisis dentro de sus equipos.

— Las mujeres que tienen que hacer demasiados sacrificios para obtener puestos muy bien pagados.

— Los celos de los compañeros de trabajo evitan que las mujeres busquen promociones.

- Si las mujeres logran ascensos, podrían ser acusadas de ofrecer favores sexuales.
- Las mujeres inteligentes evitan carreras que implican una competencia intensa con colegas.

Los ítems se han repartido de manera aleatoria por la encuesta, terminando con cinco preguntas de carácter demográfico, que han servido para la caracterización de la muestra. La estructura del cuestionario, así como las encuestas individuales se pueden observar en el **ANEXO 1**.

9.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECADADA.

Los resultados se han analizado con una hoja de datos complementaria en Excel (**ANEXO 2**). El procedimiento de análisis de datos se ha desarrollado de la siguiente manera.

En primer lugar, se han volcado los datos obtenidos (las respuestas medidas en escala de Likert) a la hoja de datos.

En segundo lugar, se han analizado las respuestas de cada encuesta por separado, agrupado las respuestas conforme a la creencia con la que se corresponden, cada grupo se corresponde con cinco ítems.

En tercer lugar, se han calculado las medias que cada individuo ha obtenido en cada grupo de preguntas. Se asignará al individuo el grupo de pensamiento en el que haya alcanzado una media superior, puesto que está más de acuerdo con las afirmaciones correspondientes a esa vertiente de pensamiento que con las pertenecientes al resto de creencias.

En último lugar, se han cuantificado cuantas mujeres de la muestra corresponden a cada grupo, calculando los porcentajes correspondientes.

9.4. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Como muestra el gráfico 9.6., el pensamiento mayoritariamente adoptado por las mujeres encuestadas es Resistencia, un 62% reconocen la existencia de un *techo de cristal* que dificulta el ascenso de las mujeres dentro de las organizaciones, pero se resisten a aceptar esta situación creando grietas en ese *techo de cristal* haciéndolo cada vez más frágil. El segundo pensamiento con mayor aceptación dentro de la muestra es el pensamiento de Negación, en otras palabras, el 24% de las mujeres encuestadas no consideran que se

encuentren en desventaja frente a los hombres a la hora de promocionar, según este análisis.

De esta forma, el 86% de la muestra adopta una posición optimista frente al fenómeno estudiado, ya que comparten la opinión de que las mujeres pueden alcanzar los niveles más altos de las organizaciones.

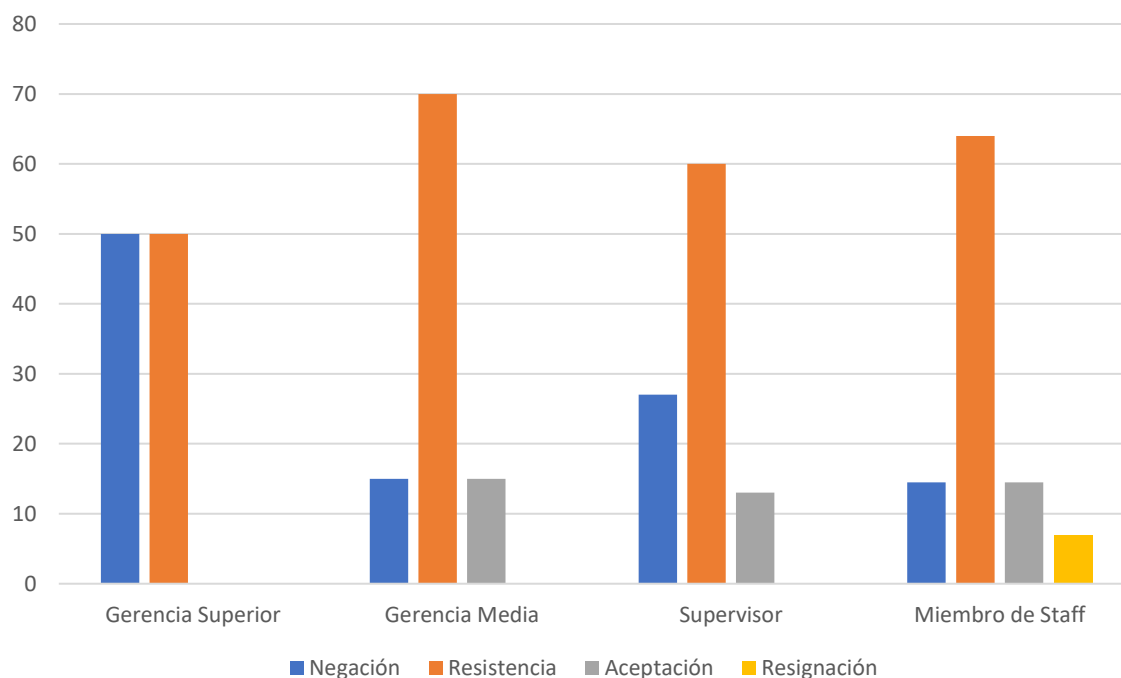
Así mismo, sólo el 14% de la muestra adopta una posición pesimista, siendo únicamente el 2% el porcentaje que se corresponde con el pensamiento de resignación, el que se relaciona negativamente con la satisfacción profesional, la felicidad, el bienestar psicológico, el bienestar físico y con el compromiso laboral, factores que aumentan las posibilidades del éxito profesional.

Gráfico 9.6. Distribución de las cuatro creencias en la muestra.



Fuente: Elaboración propia.

Si se analizan los datos con más detalle, como el gráfico 9.7., se observa que en el grupo de mujeres que trabajan en puestos de gerencia superior no existen pensamientos de Resignación o Aceptación. Esto podría deberse a que las mujeres pertenecientes a este subgrupo ya han superado las berreras que conforman el *techo de cristal*, y que una posible razón de su promoción sea precisamente la ausencia de estos pensamientos pesimistas. De esta manera, se refuerza el supuesto teórico que relacionaba positivamente los pensamientos optimistas (Negación y Resistencia) con el éxito profesional.

Gráfico 9.7. Distribución de las creencias en función del puesto laboral.

Fuente: *Elaboración propia.*

Si se continúa con la interpretación del gráfico 9.7., se observa que el mayor porcentaje de pensamientos pesimistas se encuentra en el subgrupo de mujeres que trabajan en la base de la pirámide jerárquica. Es más, el único pensamiento que se relaciona negativamente con todos los factores que favorecen el éxito profesional, la Resignación, se encuentra presente únicamente en este subgrupo. Estos dos sucesos pueden estar relacionados de manera causal, es decir, que el hecho de no ascender en la pirámide jerárquica desencadene la adopción de pensamientos pesimistas, o que estos pensamientos dificulten el ascenso.

Otro dato que se debe destacar es que el mayor porcentaje del pensamiento de Resistencia se localiza en los puestos de mujeres que trabajan en la línea media de las empresas. Dado que el *techo de cristal* se sitúa justo por encima de estos puestos, son las trabajadoras que más están pudiendo sufrir estas barreras. Este dato podría tener consecuencias muy positivas en cuanto a la superación del *techo de cristal*, dado que es el pensamiento que más positivamente se relaciona con los factores que favorecen el éxito profesional: satisfacción profesional (Orser y Leck, 2010), felicidad, bienestar psicológico, bienestar físico (Fisher, 2010) y compromiso laboral (Bakker, Schaufeli, Leiter, y Taris, 2008).

Estudios como el realizado por Smith, Caputi, y Crittenden (2012), evidencian la existencia de los cuatro grupos de pensamiento con el *Career Pathways Survey (CPS)*, así como la existencia de una relación entre las distintas creencias y las actitudes que favorecen o dificultan la superación del *techo de cristal*. Pero en dicho estudio no se profundiza sobre qué pensamiento es el predominante en la sociedad, puesto que como ellos mismos dicen, podría considerarse como un estudio “piloto” con limitaciones, sobre el que apoyar estudios posteriores.

De esta forma, con la encuesta realizada en este trabajo, se ha querido realizar una aproximación práctica de los supuestos teóricos analizados. Intentando a través de una adaptación e interpretación distinta de la encuesta diseñada por Smith, Caputi, y Crittenden (2012), obtener información de la distribución de las diferentes creencias entre las mujeres trabajadoras. Por esta razón, no es posible extrapolar ni comparar los datos obtenidos en esta investigación. La encuesta se ha utilizado como información complementaria, con el objetivo de ampliar información en este campo, dado que se trata de teorías recientes en las que aún existen pocas investigaciones al respecto.

10. CONCLUSIONES

Tras la realización del trabajo se extraen dos grupos de conclusiones, las atribuidas a la parte teórica como resultado de la revisión de la literatura y las atribuidas a la parte práctica del trabajo, la realización de la encuesta.

En primer lugar, la primera conclusión que se deriva de esta investigación es la ambigüedad del término *techo de cristal*, como consecuencia del escaso acuerdo existente entre los diferentes autores que tratan de explicar este fenómeno.

Por un lado, no existe un consenso sobre los niveles jerárquicos a los que afecta este *techo*, existiendo autores como Powell y Butterfield (1994), que consideran que el momento en el que las mujeres se enfrentan a estas dificultades es cuando intentan o aspiran a ascender a puestos de alta dirección, mientras otros como Prokos y Padavic (2005) exponen que estas dificultades aparecen en la totalidad del desarrollo de la carrera profesional de las mujeres.

Por otro lado, no existe consenso en los límites del término, no quedando claro si se aplica únicamente a empresas privadas o si se amplía a las administraciones públicas o a organizaciones sin ánimo de lucro (Lockwood, 2004). Así mismo, algunos autores como Stumpf y London (1981) entienden el término de una manera más amplia, considerando que el *techo de cristal* existe también para personas que padecen una minusvalía o pertenece a una minoría étnica.

En segundo lugar, continuando con las conclusiones de la parte teórica, la segregación del *techo de cristal* en diferentes barreras (Agut 2007) facilita su comprensión. Aunque la importancia relativa de cada barrera con respecto al resto de barreras resulta difícil de cuantificar, lo que dificulta en gran medida justificar su existencia y tomar medidas para contrarrestarlas.

En tercer lugar, nuevamente dentro de la parte teórica, se puede confirmar un avance en este ámbito. Si se revisa la evolución en los últimos años, se puede observar que número de mujeres directivas ha aumentado considerablemente en nuestro país (*Women in Business 2019: hacia un avance real*, Grant Thornton 2019) y que en comparación con el resto del mundo España se encuentra en el buen camino. Se debe señalar que resulta difícil la comparación entre periodos y entre países, puesto que como se ha mencionado anteriormente no existe un consenso sobre los límites del concepto, y como consecuencia tampoco sobre cómo medirlo. De esta forma, existe artículos e investigaciones que

estudian la evolución de las mujeres en todos los puestos directivos de la empresa como el Women in Business 2019: hacia un avance real, Grant Thornton (2019), mientras otros como el informe: “*Consejos de Administración de las empresas cotizadas*” realizado por la empresa PWC (2018) se centran en los puestos directivos o únicamente en las consejeras de los Consejos de Administración.

En último lugar, tras la realización de la encuesta, se ha comprobado que efectivamente tampoco existe consenso sobre la percepción sobre el *techo de cristal*. De esta manera, existen cuatro formas distintas de afrontar esta realidad: Negación, Resistencia, Aceptación y Resignación. Existe poca información respecto a estas cuatro creencias, por lo que el análisis se ha centrado en un estudio realizado por Smith, Caputi, y Crittenden (2012), en que mediante la realización del *Career Pathways Survey (CPS)* evidenciaron la existencia de una relación entre los distintos pensamientos y los factores que favorecen el éxito profesional: satisfacción profesional (Orser y Leck, 2010), felicidad, bienestar psicológico, bienestar físico (Fisher, 2010) y compromiso laboral (Bakker, Schaufeli, Leiter, y Taris, 2008).

Mediante una adaptación de esta encuesta, se han podido obtener datos sobre la distribución de estos cuatro pensamientos en la muestra, así como relacionarlos con los puestos que ocupan las encuestadas en las organizaciones.

Por un lado, el 86% de la muestra adopta una posición optimista frente al fenómeno estudiado (pensamientos de Resistencia y Negación), mientras que sólo el 14% de la muestra adopta una posición pesimista, siendo únicamente el 2% el porcentaje que se corresponde con la Resignación, el pensamiento que se peor se relaciona con los factores favorables al éxito profesional.

Por otro lado, si se divide la muestra en subgrupos en función de los puestos ocupados en las organizaciones, se extraen dos conclusiones:

- En el grupo de mujeres que trabajan en puestos de gerencia superior, los pensamientos adoptados son Negación y Resistencia. El hecho de que las mujeres pertenecientes a este subgrupo hayan superado las berreras que conforman el *techo de cristal* podría deberse precisamente a la ausencia de esto pensamientos pesimistas (Resignación y Aceptación).

- En el subgrupo de mujeres que trabajan en la base de la pirámide jerárquica, se encuentra el mayor porcentaje de pensamientos pesimistas, siendo el único subgrupo que cuenta con la presencia del pensamiento de Resignación. Esto refuerza el supuesto teórico de que los pensamientos pesimistas dificultan la superación del *techo de cristal*, produciendo que las mujeres que adoptan estos pensamientos se estanquen en la base de la pirámide jerárquica.

REFERENCIAS

- Adler, N. J. (1984). Women in International Management: Where are They? *California Management Review*, 26(4), 78-89. <https://doi.org/10.2307/41165099>
- Agut, N. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214.
- Agut Nieto, S., y Martín Hernández, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214.
- Albert López-Ibor, R., Escot, L., y Fernández Cornejo, J. A. (2008). Testing for Glass Ceiling: An Application to the Spanish Labour Market. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1847565>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133.
- Arévalo, V. A., y Grado, A. T. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional Transactional Leadership vs. Transformational Leadership. *Reidocrea*, 4(4), 24-27. Recuperado a partir de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/>
- Ariza, A., y Ugidos, A. (2007). *Entrada a la maternidad efecto de los salarios y la renta sobre la fecundidad*. Sevilla: Junta de Andalucía, Centro de Estudios Andaluces.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., y Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership : industrial, military, and educational impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Becker, G. S. (Gary S. (1987). *Tratado sobre la familia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Benítez, P. (2016). ¿Existe realmente el techo de cristal? [Mensaje en un blog]. Recuperado 1 de junio de 2019, a partir de <http://www.pilarenidiomas.es/blog/2016/12/15/existe-realmente-el-techo-de-cristal/>
- Bolsa de Madrid. (2019). Empresas del IBEX-35. Recuperado a partir de <http://www.bolsamadrid.es/esp/asp/Indices/InfHistorica.aspx?grupo=IBEX>
- Burin, M. (2008). Las “fronteras de cristal” en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización*. *Anuario de Psicología*, 39(1), 75-86.
- Castro, A., y Lupano, M. L. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de Psicología*, 89, 7-28. Recuperado a partir de <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N89-1.pdf>
- CNMV. (2018). *Compañías del Ibex 35*. Recuperado a partir de http://cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/Consejerasydirectivas_2017.pdf
- Comisión Europea. (2012). *Propuesta de directiva del parlamento europeo y del consejo destinada a mejorar el equilibrio de género entre los administradores no ejecutivos de las empresas cotizadas y por la que se establecen medidas afines* (COM(2012) 614 final). Recuperado a partir de

- <http://www.edhec.com/html/communication/womenonboard.html>
- Constitución Española. (1978). *Boletín Oficial del Estado*, (311.1, 29 de Diciembre). Recuperado a partir de <https://www.boe.es/boe/dias/1978/12/29/pdfs/A29313-29424.pdf#page=1>
- Cooper Jackson, J. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in Management Review*, 16(1), 30-41. <https://doi.org/10.1108/09649420110380265>
- Eagly, A. H., y Carli, L. (2007). Las mujeres y el laberinto del liderazgo. *Harvard Business Review*, 85(9), 76-85.
- Eagly, A. H., y Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- España. (2007). Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Boletín Oficial del Estado*, (71, 23 marzo.), 12611-12645. Recuperado a partir de <https://www.boe.es/boe/dias/2007/03/23/pdfs/A12611-12645.pdf>
- Eurostat. (2019). 8 March 2019: *International Women's Day Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman... .. even less in senior management positions* (Nota de prensa). Recuperado a partir de <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9643473/3-07032019-BP-EN.pdf/e7f12d4b-facb-4d3b-984f-bfea6b39bb72>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Geary, D. C. (2010). *Male, female : the evolution of human sex differences*. Washington: American Psychological Association.
- Grant Thornton. (2019). *Women in Business 2019: Hacia un avance real*. Recuperado a partir de <https://www.grantthornton.es/perspectivas/women-in-business-2019/>
- Hanek, K. (2016). Women's preference for smaller competition may account for inequality. *Michigan news, University of Michigan*. Recuperado a partir de <https://news.umich.edu/women-s-preference-for-smaller-competition-may-account-for-inequality/>
- Heilman, M. E. (2001). Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657-674. Recuperado a partir de [http://www.business.uwm.edu/gdrive/Ragins_B/Diversity Course BUSADM 441/Readings/Heilman, 2001 Gender Stereotypes \(Grads\).pdf](http://www.business.uwm.edu/gdrive/Ragins_B/Diversity Course BUSADM 441/Readings/Heilman, 2001 Gender Stereotypes (Grads).pdf)
- Huang, J., y Kisgen, D. J. (2013). Gender and corporate finance: Are male executives overconfident relative to female executives? *Journal of Financial Economics*, 108(3), 822-839. <https://doi.org/10.1016/J.JFINECO.2012.12.005>
- Hultin, M. (2003). Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling? *Work and Occupations*, 30(1), 30-61. <https://doi.org/10.1177/0730888402239326>
- Instituto Nacional de Estadística. (2018). Indicador de horas de trabajo remuneradas y no remuneradas por tipo de jornada. Encuesta de Condiciones de Trabajo 2015 (horas/semana)(26059). Recuperado 30 de abril de 2019, a partir de

- <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=26059>
- Jimeno de la Maza, F. J., y Redondo Cristóbal, M. (2005). Sobre el techo de cristal empresarial. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 71(1577-2403), 42-46.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- León, C., y Chinchilla, N. (2004). Mujeres directivas bajo el techo de cristal [Mensaje en un blog]. Recuperado 30 de abril de 2019, a partir de <https://insight.iese.edu/doc.aspx?id=00435&ar=6&idioma=1>
- Lockwood, R. (2004). The glass ceiling: Domestic and international perspectives. *SHRM 2004 Research Quarterly*.
- Maratchi, A. (2017). Precipicio de cristal, liderazgo femenino [Mensaje en un blog]. Recuperado 29 de mayo de 2019, a partir de https://www.homuork.com/es/precipicio-de-cristal-liderazgo-femenino_176_102.html
- Martens, R., y American Coaching Effectiveness Program. (1987). *Coaches guide to sport psychology*. Human Kinetics Publishers.
- Martín-Crespo, M. C., y Salamanca, A. B. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure investigación*, (27). Recuperado a partir de <http://www.sc.ehu.es/plwlumuj/ebalECTS/praktikak/muestreo.pdf>
- McClelland, D. C., y Watson, R. I. (1973). Power motivation and risk-taking behavior. *Journal of Personality*, 41(1), 121-139. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1973.tb00664.x>
- McGUIRE, G. M. (2002). Gender, Race, and the Shadow Structure. *Gender & Society*, 16(3), 303-322. <https://doi.org/10.1177/0891243202016003003>
- Molero Alonso, F., Recio Sboya, P., y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership. *Psicothema*, 22(3).
- Moret, J., y Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. *Temas de Comunicación*, (22), 7-22.
- Morrison, A. M., White, R. P., Van Velsor, E., y Center for Creative Leadership. (1987). *Breaking the glass ceiling : can women reach the top of America's largest corporations?* New York: Basic Books.
- Orser, B., y Leck, J. (2010). Gender influences on career success outcomes. *Gender in Management: An International Journal*, 25(5), 386-407. <https://doi.org/10.1108/17542411011056877>
- Ovejero, A., y García Álvarez, A. (1998). Feedback laboral y precisión de las autoevaluaciones de desempeño. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 14(1), 65-88.
- Pasamar Reyes, S., y Valle Cabrera, R. (2011). Presiones institucionales para la conciliación de la vida profesional y personal. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4), 258-268. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.010>
- Pérez Rey, J. (2019). Grietas en el techo de cristal del sector. *Ctrl: control & estrategias*,

- (666), 110-114.
- Phillips, S. D., y Imhoff, A. R. (1997). WOMEN AND CAREER DEVELOPMENT: A Decade of Research. *Annual Review of Psychology*, 48(1), 31-59. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.48.1.31>
- Powell, G. N., y Butterfield, D. A. (1994). Investigating the ‘Glass Ceiling’ Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions to Top Management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86. <https://doi.org/10.2307/256770>
- Prokos, A., y Padavic, I. (2005). An Examination of Competing Explanations for the Pay Gap among Scientists and Engineers. *Gender & Society*, 19(4), 523-543. <https://doi.org/10.1177/0891243205274462>
- PWC. (2018). *Consejos de Administración de las empresas cotizadas*. Recuperado a partir de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/consejos-y-buen-gobierno/consejos-administracion-2018.pdf>
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E., y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 167-182.
- Romero, O. B. (2002). Mujeres rompiendo el techo de cristal: el caso de las universidades. *OMNIA: Mexico*, 17-18. Recuperado a partir de http://www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant_omnia/41/07.pdf
- Rosen, B., y Jerdee, T. H. (1974). Influence of sex role stereotypes on personnel decisions. *Journal of Applied Psychology*, 59(1), 9-14. <https://doi.org/10.1037/h0035834>
- Rosener, J. B. (2011). Ways Women Lead. En P. Werhane y M. Painter-Morlan (Eds.), *Leadership, Gender, and Organization* (pp. 19-29). Dordrecht: Springer. https://doi.org/10.1007/978-90-481-9014-0_3
- Ryan, M. K., y Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Ryan, M. K., y Haslam, S. A. (2007). The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351856>
- Schein, V. E., y Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 439-447. <https://doi.org/10.1002/job.4030130502>
- Smith, P., Caputi, P., y Crittenden, N. (2012). How are women’s glass ceiling beliefs related to career success? *Career Development International*, 17(5), 458-474.
- Stone, P., y Lovejoy, M. (2004). Fast-Track Women and the “Choice” to Stay Home. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 596(1), 62-83. <https://doi.org/10.1177/0002716204268552>
- Unilever. (2017). Unstereotyped Mindset. Recuperado 29 de mayo de 2019, a partir de <https://www.businesswire.com/news/home/20170119005689/en/Unstereotyped-Mindset-Key-Unlocking-Gender-Equality-Workplace>
- Wirth, L., Cabarcos Traseira, M., y Fernández Dávila, S. (2002). *Romper el techo de*

crystal : las mujeres en puestos de dirección. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Wrigley, B. J. (2002). Glass Ceiling? What Glass Ceiling? A Qualitative Study of How Women View the Glass Ceiling in Public Relations and Communications Management. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 27-55.

https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1401_2

Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.

<https://doi.org/10.1108/01437729910268669>

ANEXO 1

PERCEPCIÓN DE LAS MUJERES SOBRE EL TECHO DE CRISTAL

Se trata de un cuestionario que forma parte del Trabajo Fin de Grado de ADE de una alumna de la Universidad de León, Aitana García Lanero.

La información recabada en el cuestionario tiene únicamente fines educativos y se mantendrá el anonimato de los encuestados.

Instrucciones:

-Se les presentarán una serie de afirmaciones y se les pide que marquen una de las opciones en función del grado de acuerdo o desacuerdo con dicha afirmación. Siendo:

1 (totalmente en desacuerdo)

2 (parcialmente en desacuerdo)

3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo)

4 (parcialmente de acuerdo)

5 (totalmente de acuerdo)

Muchas gracias por su participación!

1. Las mujeres no enfrentan barreras a la hora de promocionar en la mayoría de las organizaciones. *

1 2 3 4 5

2. Las mujeres prefieren tener equilibrio entre la vida laboral y la vida personal más que alcanzar puestos altamente remunerados. *

1 2 3 4 5

3. La creación de redes (Networking) es una forma inteligente para que las mujeres aumenten las posibilidades de éxito profesional. *

1 2 3 4 5

4. Las mujeres con talento son capaces de superar la discriminación sexista. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Las mujeres inteligentes evitan carreras que implican una competencia intensa con el resto de trabajadores. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Las mujeres son capaces de tomar decisiones críticas de liderazgo. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Las mujeres que tienen un fuerte compromiso con sus carreras pueden ir directamente a la cima. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Los celos de los compañeros de trabajo producen que las mujeres no busquen opciones a promocionar. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Las mujeres y los hombres tienen que superar los mismos problemas en el lugar de trabajo. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. La maternidad es más importante para la mayoría de las mujeres que el desarrollo profesional.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Cuanto más busquen las mujeres los cargos superiores, más fácil será *
para quienes las sigan.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Las mujeres líderes sufren más dolor emocional que los hombres *
cuando hay una crisis dentro de sus equipos.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Las mujeres comúnmente rechazan el progreso profesional ya que están
más dispuestas a mantener un papel en la crianza de los hijos.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Las habilidades de crianza de las mujeres les ayudan a ser líderes *
exitosas.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Las mujeres están menos preocupadas por las promociones que los *
hombres.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Las mujeres tienen que hacer demasiados sacrificios para obtener puestos bien pagados. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Las mujeres han alcanzado la cima en todas las áreas de negocios y política. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Si las mujeres logran ascensos, podrían ser acusadas de ofrecer favores sexuales. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Las hijas de madres exitosas se inspiran para superar los obstáculos sexistas. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Las mujeres no tienen el mismo deseo de poder que los hombres. *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Seleccione su rango de edad

- 18-20
- 20-30
- 30-40
- 40-50

22. Seleccione su nivel de estudios

- Educación obligatoria
- Bachiller/Grado medio
- Estudios superiores

⋮

23. Seleccione su estado civil

- Soltero
- Casado
- Con pareja

24. Seleccione el número de hijos correcto en su caso

- 0
 - 1
 - 2
 - 3
 - Más de 3
-

25. Seleccione el nivel que ocupa su puesto de trabajo en la organización

- Miembro del staff
- Supervisor
- Gerencia media
- Gerencia superior

ANEXO 2

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58
39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61
42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62

NEGACIÓN	RESISTENCIA	ACEPTACIÓN	RESIGNACIÓN	RTDO				
2,2679332	3,43754386	2,45950949	3,5944318	3,594431819				RESIGNACIÓN
3,0170882	4,3734483	4,7817625	3,2453422	4,781762499			ACEPTAC	
2,9925557	3,46572422	2,88539981	2,9925557	3,465724216		RESISTEN		
4,5730505	3,43754386	1,8205642	2,0476725	4,573050519	NEGACIÓN			
1,4309691	4,18255821	3,10369115	3,4657242	4,18255821		RESISTEN		
2,7019201	3,48220225	3,77635005	3,0314331	3,776350045			ACEPTAC	
2,3714406	3,75848008	2,51188643	3,2719469	3,758480079		RESISTEN		
3,8073079	3,59443182	3,16978638	1,6437518	3,807307877	NEGACIÓN			
2,8619382	3,59443182	4	3,4375439	4			ACEPTAC	
3,6238983	4,7817625	2,14112737	2,6672686	4,781762499		RESISTEN		
2,8252345	3,31445402	1,55184557	1,2457309	3,314454017		RESISTEN		
2	3,68010961	1,90365394	1,4309691	3,680109614		RESISTEN		
4,1289179	3,59443182	2,550849	2,4595095	4,128917917	NEGACIÓN			
3,77635	3,72791927	3,17767152	2,4914619	3,776350045	NEGACIÓN			
4,0759655	3,94870097	2	2,1689435	4,075965548	NEGACIÓN			
4,1289179	3,59443182	2,550849	2,4595095	4,128917917	NEGACIÓN			
3,6238983	5	4,57305052	3,1291346	5		RESISTEN		
1,7826025	3,72791927	2,49146188	3,6411284	3,727919273		RESISTEN		
2,4022489	4,57305052	3,10369115	2,2679332	4,573050519		RESISTEN		
2,6390158	3,72791927	2,86193816	2,0912791	3,727919273		RESISTEN		
4,162766	4,31735988	3,94870097	2,2679332	4,317359884		RESISTEN		
2,1867241	5	1,51571657	2	5		RESISTEN		
2,2679332	4,51440226	1,74110113	2,2679332	4,514402257		RESISTEN		
2,1867241	2,88539981	1,51571657	1,888175	2,885399812		RESISTEN		
3,8073079	2,26793316	1,31950791	1	3,807307877	NEGACIÓN			
3,77635	3,06388706	1,64375183	1,5518456	3,776350045	NEGACIÓN			
1,5518456	3,51948203	1,51571657	2,2679332	3,519482029		RESISTEN		
2,7594593	4,18255821	3,31445402	2,9925557	4,18255821		RESISTEN		
3,0170882	4,51440226	1,88817502	1,7187719	4,514402257		RESISTEN		
1,3195079	3,24534222	1,14869835	1,9743505	3,245342223		RESISTEN		
3,8073079	2,99255574	1	1	3,807307877	NEGACIÓN			
3,1697864	3,36586544	3,77635005	2,4082247	3,776350045			ACEPTAC	
1,5157166	4,12891792	3,03143313	1,7411011	4,128917917		RESISTEN		
1,7187719	5	2,66726861	2,3714406	5		RESISTEN		
2,352158	3,64112841	2,550849	2,7019201	3,641128406		RESISTEN		
1,4309691	4,12891792	3,03143313	3,4657242	4,128917917		RESISTEN		
1,3195079	4,18255821	2,49146188	2,1689435	4,18255821		RESISTEN		
2,7594593	3,64112841	2,86193816	1,3195079	3,641128406		RESISTEN		
1,5157166	3,16978638	3,03143313	2	3,169786385		RESISTEN		
2,6390158	3,94870097	3,03143313	2,6390158	3,948700972		RESISTEN		
2,7594593	4,51440226	4,7817625	4,3734483	4,781762499			ACEPTAC	
3,8073079	3,43754386	2,86193816	2,2973967	3,807307877	NEGACIÓN			