

La discriminación de género en el acceso a puestos directivos

Andrea Aceña Moreno

Administración y dirección de empresas

Universidad de Cádiz

andrea.acenamorenouca.es

Mercedes Villanueva Flores

Departamento de Organización de Empresas

Universidad de Cádiz

mercedes.villanueva@uca.es

RESUMEN

La incorporación masiva de las mujeres al mercado laboral ha fomentado el acceso por parte de las mismas a puestos de trabajo que tradicionalmente han estado reservados a los hombres, provocando el aumento de la tasa de actividad femenina de forma progresiva en la Unión Europea. Pese a esto, aún se hace patente la desigualdad existente en cuanto al porcentaje de mujeres que ostentan un cargo directivo debido principalmente a los prejuicios de género que persiste en la sociedad actual, que invisibiliza el potencial de éstas y las priva de participar en la toma de decisiones. Desde los distintos gobiernos se han iniciado una serie de medidas para fomentar el aumento del porcentaje de mujeres directivas; sin embargo, los resultados demuestran que se necesita promover un cambio más profundo. El presente trabajo busca, en primer lugar, dar explicación a los motivos que obstaculizan el ascenso de las mujeres hacia puestos directivos y, en segundo lugar, poner de manifiesto los beneficios que aporta el liderazgo femenino en las esferas directivas.

Palabras clave: mujer, desigualdad, liderazgo, estereotipos.

ABSTRACT

The massive incorporation of women into the labor market has encouraged their access to jobs that have traditionally been reserved for men, causing a rise in the rate of female activity progressively in the European Union. In spite of this, the existing inequality in the percentage of women holding a managerial position is still evident, mainly due to the gender bias that persists in today's society, which makes their potential invisible and deprives them of participation in taking Of decisions. A number of measures were initiated by the various governments to encourage the increase in the percentage of female managers; However, the results show that a deeper change is needed. The present project seeks to explain the reasons that hinder the promotion of women to managerial positions and, secondly, to highlight the benefits of female leadership in managerial areas.

Key words: women, inequality, lidership, stereotypes

1. INTRODUCCIÓN

Son cada vez más las mujeres que están presentes en aquellos sectores y trabajos que hasta hace relativamente poco estaban atribuidos exclusivamente a los hombres. No obstante, esta representación disminuye a medida que se sube en la escala jerárquica hacia puestos de responsabilidad, llegando incluso a desaparecer en la mayoría de los casos. Esta situación viene explicada principalmente por la discriminación de género que aún persiste en la sociedad y en el entorno laboral. En la literatura se pone de manifiesto que las mujeres perciben una menor retribución en comparación con los hombres, incluso cuando desempeñan el mismo puesto, tienen una mayor tasa de desempleo, realizan los puestos de trabajo de menor categoría y tienen las peores formas de contratación. Dicha discriminación se acentúa incluso más en el acceso al poder, dejando al descubierto las enormes dificultades a las que se enfrentan las mujeres para poder acceder y permanecer en los puestos de responsabilidad. Por lo que la presencia de mujeres en los núcleos de poder y en la toma de decisiones es considerada como excepcional.

De acuerdo con el informe lanzado por Eurostat, de los 7,3 millones de cargos directivos que existen en la Unión Europea actualmente, 2,6 millones son ocupados por mujeres (un 35%). Además, el mismo informe pone de manifiesto que las mujeres perciben un salario 23,4% menor a la media o lo que es lo mismo, las mujeres directivas ganan 77 céntimos por cada euro que ganan sus homólogos masculinos. Estas cifras empeoran en el caso de España ya que apenas ocupan un 10% de los puestos directivos mientras que perciben un 18,8% de salario con respecto a los hombres (Eurostat, 2016).

Esta situación no sólo constituye una injusticia social por la marginación de las mujeres para la toma de decisiones y ejercer un poder real, a lo cual tienen pleno derecho; sino que, además, dicha discriminación supone un desaprovecho del talento y el potencial que muchas mujeres pueden aportar en los puestos de responsabilidad y pone de manifiesto la desigualdad de oportunidades con respecto a los hombres. A pesar de que ha transcurrido más de medio siglo desde el acceso sin restricciones al mercado laboral de las mujeres y tres décadas desde la progresiva feminización de las universidades, perpetúa la excusa de que “hace falta tiempo” para normalizar la presencia de mujeres en las esferas directivas (Barberá, 2000). Por consiguiente, las organizaciones laborales deben apostar por el talento y crear una serie de valores organizativos en los que prime la igualdad de oportunidades que contribuyan al desarrollo económico y social. Son las empresas las que deben iniciar un cambio para facilitar a las mujeres el acceso y la permanencia en el mercado laboral, de manera que puedan participar en la toma de decisiones y ejercer poder, y conseguir así un desarrollo participativo y equitativo en las mismas (López, 2005).

El objetivo del presente trabajo se basa principalmente en llevar a cabo una revisión de la literatura acerca de la situación de la mujer en el mercado de trabajo y de los obstáculos que encuentran las mujeres para alcanzar puestos de responsabilidad.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: tras la presente introducción, se estudia las dificultades de las mujeres para alcanzar puestos de responsabilidad; dentro de este punto se analiza el concepto “techo de cristal” y el surgimiento de nuevas metáforas. Siguiendo este hilo, se desarrollan las barreras más importantes que dificultan el ascenso de las mujeres hacia la dirección. Se continúa con las intervenciones y medidas para fomentar la igualdad de género en las organizaciones. Asimismo, se desarrolla el concepto de la diversidad de género y se finaliza con las conclusiones del trabajo.

2. LA MUJER Y EL DESARROLLO DE SU CARRERA PROFESIONAL HACIA PUESTOS DE RESPONSABILIDAD

A pesar de que en la actualidad se pueden observar cambios significativos en lo relativo a las relaciones genéricas y al empleo, en lo referente al ámbito laboral y a las condiciones de trabajo en función del género, las mujeres no tienen las mismas posibilidades de acceso al mercado en comparación con la población masculina (Carrasco y Mayordomo, 2001). En términos globales, las mujeres de todo el mundo han ido progresivamente introduciéndose en profesiones, ocupaciones e incluso empleos con cargos directivos, que hasta el momento estaban reservados a los hombres (Wirth, 2002). No obstante, aún es palpable la desigualdad a nivel de empleo entre hombres y mujeres, a favor de los primeros. Este hecho es observable tanto en las tasas de actividad como en las de empleo femenino, al ser éstas siempre inferiores a las masculinas mientras que las tasas de desempleo femenino siempre son superiores (Instituto de la Mujer, 2014).

Ni el impresionante aumento en el nivel formativo ni la participación generalizada de las mujeres en el mercado laboral ha provocado un incremento proporcional en puestos de responsabilidad o con poder de decisión. Es un hecho que los hombres continúan ostentando la mayor parte de los puestos directivos, altos ejecutivos y altos niveles profesionales, mientras que las mujeres aún se encuentran concentradas en los niveles más bajos de la dirección. Esta desigualdad se traduce en la dificultad de muchas mujeres para desarrollar una carrera profesional que les lleve a ocupar puestos de responsabilidad de forma similar a sus compañeros masculinos. De hecho, en numerosas ocasiones se pone de relieve que pocas veces las mujeres llegan a la cima, quedándose estancadas en puestos por debajo de su potencial, y aquellas mujeres que logran alcanzar un puesto de responsabilidad, lo hacen con mayores dificultades y en condiciones más precarias que sus compañeros (Nieto y Hernández, 2007). Las mismas autoras afirman que cuanto más alto sea el puesto, más nítida es la brecha entre ambos géneros.

2.1. El techo de cristal

El término “techo de cristal” (*glass ceiling*) fue acuñado para dar explicación a la falta de representación de mujeres en las esferas directivas y en la toma de decisiones (Peck, 1991). A través de este término, se hace referencia de manera metafórica a aquellas barreras invisibles que dificultan a las mujeres con una elevada cualificación y con la suficiente capacidad personal y profesional el acceso a los puestos de mayor

responsabilidad. Estas barreras invisibles constituyen obstáculos implícitos procedentes de los prejuicios psicológicos y organizativos, que dificultan el desarrollo profesional de las mujeres y además perjudica a las empresas al no aprovechar al máximo el potencial laboral que éstas ofrecen (López, 2005). La necesidad de poner nombre a este problema no es debido a la novedad del mismo, sino por la continua presencia de estas barreras a lo largo del tiempo.

Tradicionalmente, se ha pensado que las limitaciones para el desarrollo profesional de las mujeres radicaban principalmente en características psicológicas internas tales como el miedo al éxito, la baja autoestima o las diferencias en el estilo de liderazgo, dando un enfoque más centrado en la persona (Tharenou, 1990). No obstante, posteriores investigaciones han ido evidenciando que las mujeres no sólo tienen la capacidad necesaria para desempeñar el mismo trabajo que sus compañeros, sino que además tienen la misma motivación laboral que éstos (Barnett, 2004). Un estudio que evidencia este hecho es el de Sarrió et al (2002), que pone de manifiesto que las principales razones para la obstaculización de la promoción y el desarrollo profesional de las mujeres son: la cultura organizacional predominante (patriarcal), los estereotipos de género y la asunción por parte de muchas mujeres de las responsabilidades domésticas y familiares como un “deber” asociado al rol de género. Burn (1996) expone en siete puntos las razones que explican la existencia de este fenómeno, a saber:

- 1) La creencia extendida de que la mujer ofrece menos capital humano a la organización (recursos individuales que ofrecen a la organización).
- 2) La creencia de que la mujer no dirige tan bien como los hombres (asumiendo que las mujeres y los hombres utilizan estilos de liderazgo diferentes, siendo más efectivo el de estos últimos).
- 3) La existencia de estereotipos que hacen percibir a las mujeres como menos capacitadas para las posiciones directivas.
- 4) Las normas existentes en algunas organizaciones pueden favorecer la contratación y el ascenso de los hombres.
- 5) En determinadas organizaciones las mujeres no pueden acceder a las experiencias necesarias para poder avanzar en la organización (las mujeres están en ocasiones estructuralmente en desventaja).
- 6) Las responsabilidades que las mujeres asumen en la casa y en la familia pueden impedirles la movilización en la organización.
- 7) La percepción por parte de los hombres, e incluso de las propias mujeres, de que su compromiso primario está en la casa y en la familia.

Se concluye pues, que los factores que más frenan el desarrollo profesional de las mujeres y en los que la mayoría de autores coinciden son los estereotipos de género, la falta de una verdadera conciliación laboral y familiar y la cultura organizativa predominante que favorece a los hombres.

2.1.1. Nuevas metáforas: el precipicio y el laberinto de cristal

Eagly y Carli (2007) proponen una nueva metáfora para dar explicación acerca de la situación actual de las mujeres con relación al liderazgo, ya que como consecuencia de los cambios que se han producido hasta la fecha resultaba anticuado hablar del techo de cristal. Esta nueva metáfora, el laberinto, afirma que las barreras hacia los puestos de dirección no son insalvables y que no son totalmente invisibles. Para las mujeres no está denegado el acceso a los puestos más altos, sino que, en comparación con los hombres, tienen que superar un mayor número de obstáculos para poder llegar a ellos.

Estudios como los de Mitra (2003) ponen en evidencia que tanto las promociones como los ascensos dentro de las organizaciones son más tardíos para las mujeres que para los hombres, incluso cuando su formación y experiencia laboral sean semejantes. Por otra parte, Ryan y Haslman (2005) proponen un nuevo concepto denominado precipicio de cristal que procura dar explicación al prejuicio existente hacia las mujeres líderes. Esta metáfora nace a raíz de que un artículo en el periódico The Times en el año 2003 llamado: *Mujeres en puestos directivos: ¿una desventaja o un inconveniente?*, que pone de manifiesto el hecho de que las mujeres directivas obtienen peores resultados que los directivos. Los autores antes mencionados afirman que esto se debe a que, a pesar de que un mayor número de mujeres accede a puestos directivos, lo hacen en aquellos puestos donde tienen un mayor riesgo de fracasar. Siguiendo la línea explicativa de estos autores, esto es así debido a que se les ofrece a las mujeres puestos altos en empresas en crisis por la creencia de que por sus características estereotipadas de género será más fácil lidiar con los aspectos socio-emocionales que toda crisis conlleva o, por el contrario, se buscaría el fracaso de la mujer posicionándola en puestos de responsabilidad en los que es difícil triunfar.

2.1.2. Los estereotipos de género y la segregación ocupacional

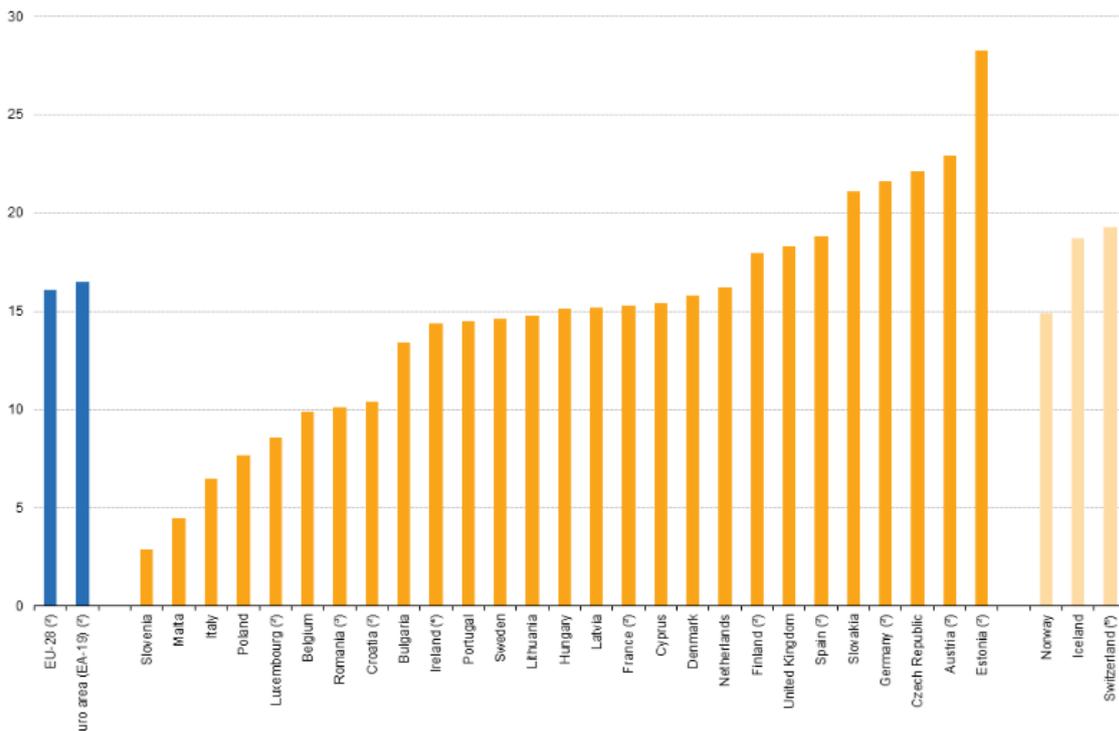
A pesar de los notables cambios que se han producido en el rol de la mujer durante las últimas décadas, los estereotipos de género, es decir, las creencias generalizadas sobre los rasgos que en teoría poseen hombres y mujeres para distinguirse entre sí, continúan estando vigentes en la actualidad (Baron y Byne, 2005). Un ejemplo es la asunción de que las mujeres tienen una menor disposición a aceptar puestos de responsabilidad, en especial si el puesto implica horarios largos de trabajo, viajes y traslados. Esto se debe a la creencia de que las mujeres siempre van a priorizar sus responsabilidades familiares y a la convicción de que los hombres son mejores directivos o de que los rasgos característicos de un buen directivo se corresponden a los aspectos prototípicos masculinos (Sarrió et al, 2002).

La perpetuidad de estos estereotipos de género da lugar a la segregación del mercado de trabajo. Una de las características más relevantes y extendidas en los mercados laborales de todo el mundo es la segregación ocupacional por razón de sexo, sin importar qué nivel de desarrollo económico, qué sistema político o cuál es la sociedad, cultura y/o religión del país (Anker, 1997). Se entiende como segregación ocupacional la concentración de hombres y mujeres en determinadas ocupaciones, dando lugar a una importante manifestación de desigualdad de género en el mercado laboral y a una fuerte discriminación salarial entre ambos sexos (Cáceres et al, 2004). A día de hoy se

sigue dando la aglomeración de las mujeres en determinadas ocupaciones, relacionadas en su gran mayoría con tareas administrativas, limpieza y cuidado de la vida (Torns y Recio, 2012). Se debe tener una especial atención a este asunto ya que no sólo supone un problema para las economías mundiales al propiciar la inflexibilidad del mercado laboral y reducir su capacidad de adaptación debido a que gran parte de los trabajadores quedan excluidos de la mayoría de las ocupaciones; sino que además perjudica profundamente a las mujeres, al favorecer una mala percepción sobre sí mismas y de los hombres hacia ellas (Anker, 1997).

A pesar de que el tratamiento diferenciado y desfavorable de una persona por su sexo, en su forma directa se está eliminando, ya que puede ser detectado y denunciado, otras formas de discriminación se siguen dando. Éstas otras formas de discriminación son más sutiles, por lo que son más difíciles de descubrir y denunciar. Un ejemplo es fijar por convenio retribuciones inferiores a categorías profesionales y ramas de actividad feminizadas (Poveda, 1992). De hecho, uno de los ámbitos de discriminación más analizados es el salarial, debido a sus repercusiones económicas. Es un hecho indiscutible que cuanto más altos son los puestos de dirección, mayor es la brecha salarial (OIT, 2004). Esta forma de discriminación no está por desaparecer, sino que se mantiene y consta en distintos países industrializados (Meier y Wilkins, 2002). La discriminación salarial por razones de género produce efectos anuladores, altera la igualdad de oportunidades y el trato en el puesto de trabajo, tanto en el acceso como en lo relacionado a la formación y a la promoción del mismo, así como en las condiciones de trabajo (Lucio et al, 2012).

Gráfico 1: Diferencia entre las remuneraciones medias de hombres y mujeres en Europa 2014



Fuente: Eurostat (2015).

Como se observa en el gráfico 1, España se encuentra entre los países con una brecha salarial más acusada (alrededor del 17%), siendo superada por Eslovaquia (alrededor del 22%), por Alemania (alrededor del 23%), por República Checa (alrededor del 24%), por Austria (alrededor del 24%) y por Estonia (alrededor del 28%); en contraposición a Eslovenia (alrededor del 3%), Malta (alrededor del 4%) e Italia (alrededor del 7%). Esto tiene su explicación en que en los países con una brecha salarial más acusada el sector con más peso es el industrial, donde la remuneración por término medio es más alta y existe una mayor presencia de hombres en las plantillas. En el año 2014 la remuneración media por hora trabajada de las mujeres fue de un 18'8% menos que la de un hombre, frente al 16% de media de la Unión Europea (Bolaños, 2016).

2.1.3. La cultura organizacional y la falta de una conciliación real de la vida profesional y familiar

En la década de los 90 numerosos los autores, entre ellos, Davidson y Cooper (1992) empezaron a relacionar las dificultades de las mujeres para conseguir puestos de responsabilidad con la cultura organizacional. Dichos autores respaldan la hipótesis de que la cultura organizacional está dominada por valores androcéntricos que genera importantes dificultades para el desarrollo profesional de las mujeres. Además de la problemática del género, que es sobradamente conocida, las organizaciones no terminan de reconocer que determinados procesos o prácticas influidos por los estereotipos y los roles de género -anteriormente mencionados- ayudan a perpetuar las desigualdades entre hombres y mujeres. De acuerdo con las investigadoras Ramos, Barberá y Sarrió (2003), dichos procesos son:

- El conjunto de reglas informales, de redes o *networks* masculinas que existen en las organizaciones que puede dar lugar a la creación de una cultura organizacional hostil hacia las mujeres.
- Demandar altos estándares de rendimiento y esfuerzo a las mujeres, en comparación con sus homólogos masculinos.
- La política del departamento de recursos humanos en lo referente a la selección del personal y del desarrollo de la profesión de los miembros de la organización (falta de oportunidades).
- La falta de mentorización, de apoyo y de reconocimiento de las mujeres.
- La escasez de políticas organizacionales encaminadas a conseguir un mayor respeto de la vida privada y de una conciliación real entre el trabajo y la familia.

Por otra parte, la dificultad existente para lograr una conciliación de la vida laboral y personal constituye uno de los factores más importantes para explicar la menor representación de mujeres en puestos de responsabilidad y en la toma de decisiones (Ribera et al, 2009). Como se menciona anteriormente, la mayor parte de las mujeres asumen las responsabilidades familiares, debido principalmente a la asignación social de roles diferenciados de género extendidos a lo largo de la historia y que han sido interiorizados como parte de la propia identidad de hombres y mujeres, de manera que la maternidad es considerada como parte fundamental de la identidad femenina siendo incluso un “deber” para muchas de ellas. Este hecho promueve, por un lado, la

autoexclusión del mercado de trabajo o la aceptación de empleos que sean compatibles con su rol de género (Ramos et al, 2003).

Es cierto que en la actualidad se ha avanzado de manera significativa en la repartición de responsabilidades domésticas y sobre el cuidado de los hijos entre las parejas. Sin embargo, la notable falta de medidas que ayuden verdaderamente a conciliar la vida familiar y laboral ha generado la persistencia de importantes diferencias entre mujeres y hombres. Aún hoy en día las mujeres continúan teniendo una mayor implicación en el cuidado de los hijos en comparación a sus compañeros, incluso cuando ambos trabajan fuera del hogar. El hecho de tener que asumir ambos roles, tanto el de ama de casa como el de trabajadora fuera de casa, exige una gran dedicación, lo que puede afectar al desarrollo de la carrera profesional. Todo ello conlleva a que aquellas mujeres que persigan una conciliación estable y efectiva de la vida familiar y laboral debe hacer auténticos malabarismos para lograrlo (O'Driscoll, 1996). Encontrar dicho equilibrio entre ambas esferas es un verdadero problema para las mujeres trabajadoras de todo el mundo, aunque puede llegar a ser más evidente en aquellas culturas más centradas en la familia (OIT, 2004).

En la actualidad, se ha observado que cada vez son más las mujeres que anteponen su trabajo a la maternidad, pese a que esta última forma parte de su identidad femenina. En varios países europeos como Francia, Finlandia o los Países Bajos existe actualmente una política laboral consolidada para facilitar una conciliación real entre la vida familiar y la vida laboral pese a tener altas tasas de fertilidad, mientras que en el caso de España e Italia aún continúa siendo una utopía. Esto se debe principalmente a la cantidad de dinero que destinan los sectores públicos de los respectivos países en gastos sociales y ayudas para las familias, y al incremento de los contratos flexibles o a tiempo parcial (Gómez y Marti, 2004).

3. INTERVENCIONES Y MEDIDAS PARA FOMENTAR LA IGUALDAD DE GÉNERO

Para combatir todo lo anterior es necesario intervenir con acciones específicas, dirigidas especialmente a modificar la cultura organizacional y a desarrollar acciones de conciliación entre la vida profesional y la vida doméstica. De acuerdo con Bonilla y Martínez (2000), la educación de la sociedad en valores de género (*coeducación*) se percibe como la vía más fructífera en el proceso de modificación de la cultura organizacional. La coeducación en valores igualitarios equivale a crear un currículum explícito y otro implícito en el que tanto hombres como mujeres aprenden a dividir las actividades productivas y las reproductivas. Esta coeducación a la sociedad debe producirse desde las aulas, desde los medios de comunicación y desde el propio núcleo familiar, de forma que se pueda elegir y desarrollar libremente la identidad individual (Barberá et al, 2002).

Otra de las medidas que se plantea a medio plazo es conseguir una mejor representación de las mujeres en el entorno laboral. A pesar de que las mujeres han adquirido una mayor experiencia profesional y una formación académica adecuada que ha contribuido a mejorar considerablemente su seguridad personal, su sentido de la

competencia y su responsabilidad profesional, los hombres continúan teniendo una mayor representación en las organizaciones. Barberá (2000) afirma que esto se debe a que ellos tienden a ser más políticos y prestan una mayor atención al desarrollo de su imagen para lograr una mayor visibilidad para impulsar sus carreras profesionales. Esta misma autora concluye que las mujeres deben aprender a manejar “las reglas no escritas” para conseguir desenvolverse en las cúpulas directivas.

Finalmente, se proponen otras medidas para compatibilizar la vida laboral con las responsabilidades domésticas de los trabajadores cuyos resultados y consecuencias comienzan a evaluarse en la actualidad. Estas medidas a corto plazo tienden básicamente a: incorporar mayor flexibilidad en el trabajo y a proporcionar ayuda familiar. Numerosas empresas de países como Estados Unidos, Canadá o Gran Bretaña han implantado horarios de trabajo más flexibles, no sólo por la mejora que supone en la calidad de vida de sus trabajadores al poder compaginar de forma más equilibrada su vida profesional y familiar, sino porque además supone para la organización un ahorro en costes y un aumento en beneficios. El inconveniente que presenta esta práctica es que la sociedad puede percibir como un menor nivel de compromiso y de capacidad por parte de aquellos que las asumen, favoreciendo así el efecto contrario que buscan conseguir estas medidas y que las mujeres continúen asumiendo la gran parte de la responsabilidad doméstica (Barberá et al, 2002).

Por otra parte, las medidas de apoyo familiar suelen tener una implantación social más paulatina y su principal inconveniente es el coste económico que supone para las organizaciones. Las medidas de apoyo familiar se encuentran en clara desventaja por el coste empresarial que conllevan y porque los principales o únicos beneficiados son los trabajadores. Sin embargo, este tipo de medidas a medio plazo pueden ser fructíferas al aumentar el bienestar, tanto físico como psicológico, de los empleados y, por consiguiente, mejora el clima organizativo en su totalidad (Barberá et al, 2002). Concretamente, algunas de las acciones que distintas organizaciones, como la de Fundación de Mujeres (2010), han reclamado para lograr una mayor conciliación entre la vida privada y la profesional de sus trabajadores son:

- Jornada laboral reducida.
- Adecuación de los horarios de trabajo a los de la vida cotidiana de los trabajadores, es decir, que los empleados puedan compaginar fácilmente horarios de transporte, escolares, etc.
- Ampliar los permisos legales para poder atender las responsabilidades familiares: maternidad, lactancia, exámenes prenatales, etc.
- Flexibilidad horaria para la entrada y salida de los trabajadores, con sus correspondientes pausas para el desayuno, el almuerzo, etc.
- Trabajo a tiempo parcial.
- Apoyo económico para afrontar los gastos por las escuelas infantiles y/u otros centros para personas dependientes de los empleados.
- No realizar reuniones, llamadas o enviar correos electrónicos en tiempo de descanso.
- Reserva de plazas en escuelas infantiles localizadas cerca de la organización.
- Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) pueden constituir

un instrumento muy eficaz para lograr una conciliación, ya que solventa dos de sus principales problemas, como son el tiempo y la distancia. El denominado *teletrabajo* permite deslocalizar el trabajo y realizar las tareas de una forma más eficaz, restando de esta forma tiempo al ámbito laboral y sumándolo para otros aspectos de la vida cotidiana como la familia, el ocio, el propio cuidado, etc.

4. LA DIVERSIDAD DE GÉNERO

Con el importante incremento del promedio de la vida activa de las personas, el acceso generalizado de las mujeres al mercado laboral, las emigraciones colectivas de los países en vía de desarrollo han contribuido a impulsar la diversidad de género, racial o nacional (Hereida et al, 2002). La estrategia de la diversidad ofrece, por consiguiente, la oportunidad de atraer y mantener distintos talentos, permitiendo la mejora tanto de los productos –al estar más representados las características y los intereses de los clientes, también diversos- como de la imagen de la organización ya que las políticas de igualdad constituyen un fuerte reclamo para llevar a cabo estrategias de marketing y de proyección social (Barberá, 2000). En este contexto, se introduce la diversidad de género como una estrategia en las organizaciones para fomentar la participación de las mujeres en los puestos de responsabilidad. La pluralidad en los equipos directivos y los diferentes estilos de liderazgo suponen la creación de nuevos valores que contribuyen al progreso social y que, además, puede evaluarse por su rentabilidad económica (Hereida et al, 2002).

Un estudio sobre el impacto de la diversidad de género en las empresas realizado por el Peterson Institute for International Economics confirma que aquellas organizaciones que cuentan con un mayor número de mujeres en sus esferas directivas son más rentables. Para la realización de dicho estudio se analizaron 21.980 compañías en 91 países, dando como resultado que en las organizaciones en las que existe una proporción de, al menos, un 30% de mujeres en los puestos de mando obtienen un 15% más de beneficios en comparación con aquellas que no las tiene. Sin embargo, la realidad de la gran mayoría de las empresas es que aún están muy lejos de lograr la diversidad de género en sus niveles superiores de responsabilidad y toma de decisiones, debido principalmente a que la actual cultura y las políticas organizacionales se inclinan hacia la formación de grupos homogéneos –generalmente masculinos- dando de lado los entornos inclusivos (Barberá, 2000). A largo plazo, esto provoca la pérdida de competitividad, ineficacia e inadaptación a la sociedad global actual.

Desde un punto de vista social, este incremento de la proporción de mujeres con puestos de responsabilidad ayuda, además de a dar visibilidad a las cualidades y aptitudes en materia de liderazgo de las mismas, a acabar con los prejuicios sociales femeninos (Hereida et al, 2002). Además, las mismas autoras ponen de manifiesto que una mayor representación de mujeres directivas influye directamente en su nivel de autoestima, sentido de autoeficacia y sensación de logro de manera positiva. Por otra parte, en el ámbito familiar, el acceso de la mujer a puestos de dirección favorece (Sánchez y Mozo, 2009):

- A la autonomía de la familia, y más concretamente de los hijos al haber una

- menor presencia de la madre en el hogar.
- La valoración por parte de los hijos de la labor profesional que desempeña la madre –aunque en un principio se pueda percibir como una falta de atención-.
 - A deshacer la idea tradicional de que el espacio público es un ámbito reservado exclusivamente a los hombres.

Hereida en su investigación plantea la necesidad de poner en práctica una estrategia “*novedosa e interesante*” que genere un valor añadido en comparación con las medidas de acción explicadas anteriormente, consideradas más tradicionales en lo referente a su aplicación. Esta autora sostiene que el sistema de cuotas y las acciones positivas efectivamente facilitan la entrada de las mujeres a aquellos puestos de responsabilidad reservado por mucho tiempo exclusivamente a los hombres; sin embargo, no contempla la necesidad de modificar la estructura de la organización ni de transformar el espacio en un lugar que sea habitable para todos.

El objetivo final de este tipo de medidas no debe buscar sólo la igualdad con la incorporación de las mujeres en las organizaciones sociales, sino que se debe plantear una reestructuración social absoluta que contemple a todas las personas sin importar su género y que valore los estilos de dirección femeninos (Ramos et al, 2003). La misma autora afirma en otra investigación (2005) que el estilo de liderazgo no debe constituir un impedimento para la incorporación y promoción de las mujeres en las cúpulas directivas. Las características que tradicionalmente se asociaban a éstas y que resultaban negativas, en la actualidad se erigen como una importante ventaja competitiva para las empresas, por lo que la adaptación de los aportes de las directivas y de las demandas de las organizaciones no sólo favorece el acceso de las mujeres a dichos puestos de responsabilidad, sino que además ayuda a romper el, ya mencionado, techo de cristal.

5. CONCLUSIONES

Históricamente, la mujer ha sufrido numerosos abusos y discriminaciones por parte de la sociedad, quedando relegada a un segundo plano sirviendo su rol de madre, esposa y cuidadora del hogar. En este contexto, los movimientos feministas han sido clave para romper con el modelo patriarcal tradicional y reclamar sus derechos como ciudadanas de primera. A pesar de todo lo que se ha logrado evolucionar desde la redacción, en la segunda mitad del siglo XIX, de la “*Declaración de Seneca Falls*” en la que un grupo de mujeres –y algunos hombres- reclamaban los derechos de éstas a una educación de calidad, a un trabajo remunerado y de prestigio, a la propiedad y al voto, la lucha no ha terminado. En la actualidad, las mujeres enfrentan cada día una serie de desafíos que le impiden desarrollar su carrera profesional plenamente como los estereotipos de género, la cultura organizacional con valores tradicionales que aún hoy en día numerosas organizaciones conservan influyen en el desarrollo profesional de las mujeres y la necesidad de políticas para lograr conciliación real entre la vida profesional y la personal continúa siendo una de las principales reclamaciones de las madres trabajadoras, ya que en muchas ocasiones deben hacer verdaderos malabarismos para poder coordinar ambas vidas.

Las mujeres han demostrado que poseen las características, la motivación y los conocimientos necesarios para formar parte de las tomas de decisiones y ostentar cargos directivos en los que puedan exhibir sus capacidades de liderazgo. Sin embargo, incluso cuando se ha puesto de manifiesto en diversos estudios que en aquellas empresas en las que hay representación femenina en sus esferas directivas obtienen mayores beneficios y están mejor vistas socialmente, esta representación continúa siendo baja en comparación con la masculina.

La puesta en marcha de medidas por parte de los gobiernos para fomentar la igualdad de género y de las oportunidades es una parte fundamental para dar una mayor visibilidad al potencial de las mujeres. No obstante, se hace evidente que no es suficiente para eliminar las raíces más profundas del problema: los prejuicios de género. No sólo los gobernantes deben preocuparse de esta situación; la sociedad, las empresas y las propias mujeres deben iniciar un cambio para acabar de una vez por todas con dichos prejuicios. En primer lugar, la sociedad debería:

- ❖ Dejar de poner impedimentos a las mujeres directivas y que se reconozca su éxito sin centrar toda la atención en su sexo.
- ❖ No estigmatizar a los hombres que comparten las tareas domésticas y el cuidado de los hijos.
- ❖ Dejar a un lado los estereotipos de género en cuanto al liderazgo femenino.

En segundo lugar, desde las empresas se debería:

- ❖ Dar un mayor compromiso a las mujeres que ostentan un puesto de responsabilidad.
- ❖ Invertir en formación y mentorización para ellas.
- ❖ Promover nuevos modelos de conducta en los que prime la igualdad de oportunidades para ambos sexos.

Finalmente, las mujeres deben ponerse a pie de guerra en esta lucha a través de:

- ❖ Salir de su zona de confort y cambiar la percepción que tienen de ellas mismas, de forma que lleve a un cambio de la imagen que el resto de la sociedad tienen de ellas.
- ❖ Prestarse a ocupar puestos directivos.
- ❖ Exigir en las propias organizaciones la eliminación de los prejuicios de género persistentes en las mismas.

REFERENCIAS

- Anker, R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres. *Revista internacional del trabajo*, 16(3).
- Barberá, E. (2000). Género y organización laboral: intervenciones y cambio. En J. Fernández (coord.), *La intervención en los ámbitos de la sexología y la generología*. Pirámide. Madrid.
- Barberá, E., Sarrio, M., Ramos, A., y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de psicología social*, 17(2), 167-182.

- Baron, R.A. y Byrne, D. (2005). Prejuicio: causas, efectos y formas de contrarrestarlo. En R.A. Baron y D. Byrne (Eds.), *Psicología social*. (págs. 215-261). Madrid: Prentice Hall.
- Barnett, R.C. (2004). Preface: Women and work: Where are we, where did we come from, and where are we going? *Journal of Social Issues*, 60 (4), 667-674.
- Bonilla, A. y Martínez, I. (2000). Identidades, transformación de modelos sociales y su incidencia en el ámbito educativo. En J. Fernández (coord.), *La intervención en los ámbitos de la sexología y la generología*. Pirámide. Madrid.
- Bolaños, A. (8 de marzo de 2016). La brecha salarial de género en España, la sexta más alta de la Unión Europea. *El País*.
- Burn, S. M. (1996). *The social psychology of gender*. McGraw-Hill.
- Cáceres Ruiz, J. I., Escot Mangas, L., Fernández Cornejo, J. A., & Saiz Briones, J. (2004). La segregación ocupacional y sectorial de la mujer en el mercado de trabajo español.
- Carrasco, C., y Mayordomo, M. (2001). *Mujeres, trabajo y actividad: la cara oculta de la EPA. torno al mercado de trabajo y las políticas de igualdad de oportunidades en España*.
- Davidson, M.J. y Cooper, C.L. (1992). *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. Paul Chapman Publishing.
- Eagly, A.H. y Carli, L. (2007). *Trough the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eurostat (2015). Eurostat Report on the annual update of remuneration and pensions of EU officials. Luxemburgo.
- Fundación de mujeres (2010). *Conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. Madrid: Ministerio de Igualdad. Gobierno de España.
- Gómez, S., y Marti, C. (2004). *La incorporación de la mujer al mercado laboral: implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia* (No. D/557). IESE Business School.
- Hereida, E. B., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2002). Más allá del «techo de cristal» Diversidad de género. *Sostre de Vidre*, 55-66.
- Instituto de la Mujer (2014).
- López, A. R. (2005). Mujeres directivas: un valor en alza para las organizaciones laborales. *Cuadernos de geografía*, (78), 191-214.
- Lucio, J., del Valle, M., y Valero, M. (2012). Determinantes de la brecha salarial de género en España. *Un análisis de la retribución en función de las características personales*.
- Meier, K. y Wilkins, V.M. (2002). Gender differences in Agency head salaries: The case of public education. *Public Administration Review*, 62 (4), 405-411.
- Mitra, A. (2003). Access to supervisory Jobs and the gender wage gap among professionals. *Journal of Economic Issues*, 37, 1023-1044.
- Nieto, S. A., y Hernández, P. M. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres apuestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214.
- O'Driscoll, M.P. (1996) The interface between job and off-job roles: enhancement and conflict. En C.L. Cooper e I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 11. (págs. 279-306). Chichester: Willey.
- OIT (2004). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. Actualización 2004*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Peck, L.M. (1991). *Networking and mentoring. A woman's guide*. Judy Piatkus Ltd. Londres.
- Poveda, M.M. (1992). El trabajo de la mujer. En M. García (Coord.), *La sociedad valenciana de los 90*. Valencia: Alfons el Magnànim.

-
- Ramos López, M. A., Barbera, E., y Sarrió Catalá, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género.
 - Ribera, T. B., Miguel, S. E., y Pérez, C. M. D. (2009, April). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”. In *XIII Congreso de Ingeniería de Organización* (pp. 133-142).
 - Ryan, M.K. y Haslman, S.A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81-90
 - Sánchez, C. P., y Mozo, A. M. G. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*, (15), 57-79.
 - Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 167-182.
 - Tharenou, P. (1990). Psychological approaches for investigating women's career advancement. *Australian Journal of Management*, 15(2), 363-378.
 - Torns, T., y Recio, C. (2012). Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: entre la continuidad y la transformación. *Revista de economía crítica*, 14, 178-202.
 - Wirth, L. (2002). Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. Colección Informes OIT, 58. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.