

# EL TECHO DE CRISTAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

**Fernández-Palacín, Fernando** (Universidad de Cádiz) \*

**López-Fernández, Macarena** (Universidad de Cádiz) \*\*

**Maeztu-Herrera, Inmaculada** (Universidad de Cádiz) \*\*\*

**Martín-Prius, Antonio** (Universidad de Cádiz) \*\*\*\*

---

## RESUMEN

A pesar de los cambios sociales y políticos que se han llevado a cabo en las últimas décadas en el ámbito laboral, continúa siendo patente la escasa participación de las mujeres en los puestos de trabajo directivos. Con la finalidad de contribuir al principio de igualdad de oportunidades en el acceso de las mujeres al poder, en el presente trabajo se realiza un análisis del Techo de Cristal en las pequeñas y medianas empresas a partir de una muestra de 816 PYMEs de la Comunidad Autónoma de Andalucía, pertenecientes a diferentes sectores de actividad, en el que se pone de manifiesto que la cultura predominante en el ámbito laboral continúa provocando una clara segregación de género vertical.

**Palabras claves:** Techo de Cristal, género, segregación ocupacional, pymes. **JEL:** M00

---

## ABSTRACT

In spite of social and political changes throughout in the last decades, it's still evident the low presence of women in managerial positions. In the pursuit of contribute with the equal opportunities principle, this paper analyzes the glass ceiling in 816 SMEs of different activity areas from Andalusia. It shows that the ruling culture of labor market is still causing clear vertical gender segregation.

**Key words:** Glass Ceiling, gender, occupational segregation, SMEs. **JEL:** M00

---

## 1. INTRODUCCIÓN

El mundo laboral, en general, ha vivido en los últimos tiempos uno de los cambios más significativos en la estructura de la fuerza y organización laboral, destacando sobre todo el que se ha producido en los roles femeninos, como es el acceso de las mujeres a ocupaciones y cargos que anteriormente estaban reservados a los hombres.

Disposiciones tales como la Ley orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres han ayudado a que numerosas mujeres rompan con su rol tradicional y alcancen niveles de cualificación y experiencia laboral equiparables a la de los hombres. No obstante, y a pesar de estos cambios políticos y del constante aumento del porcentaje de mujeres profesionales en las empresas, el hecho de ser hombre o mujer sigue condicionando las

---

\* CASEM – Facultad de Ciencias del Mar y Ambientales, Campus Universitario de Puerto Real, 11510, Cádiz. fernando.fernandez@uca.es

\*\* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Glorieta Carlos Cano s/n, 11002, Cádiz. macarena.lopez@uca.es

\*\*\* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Glorieta Carlos Cano s/n, 11002, Cádiz. inmaculada.maeztu@uca.es

\*\*\*\* Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Glorieta Carlos Cano s/n, 11002, Cádiz. antonio.martin@uca.es

Recibido: Agosto de 2009. Aceptado: Junio de 2010

posibilidades que una persona tiene de aspirar a determinados puestos de dirección (Adler, 1993; Callejo, 2004; Callejo *et al.*, 2004; Maume, 2006).

Esta situación de injusticia social ha dado lugar a la denominada “*perspectiva de género*”, que centra su análisis en las relaciones de género en la actividad laboral y, más concretamente, en la escasa participación de las mujeres en la toma de decisiones y en la ocupación de las posiciones más elevadas de la estructura económica, política y cultural; adoptándose, desde esta aproximación, la metáfora “techo de cristal” (Segerman-Peck, 1991; Davidson y Cooper, 1992; Powell, 1993; Baker, 2002; Pai y Vaydia, 2006; Barnet-Verzar y Wolf, 2008) con la que diferentes autores intentan, por un lado, denunciar esta situación de no igualdad de oportunidades y, por otro, explicar las causas de dicha discriminación (Powell, 1999).

En este sentido, y con el propósito de contribuir al principio de igualdad de oportunidades en el acceso de las mujeres al poder y a la toma de decisiones, el objetivo del presente trabajo trata de describir cómo se presenta el Techo de Cristal desde la óptica de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Para ello, en primer lugar, se revisa la literatura sobre segregación ocupacional viendo cuáles son los principales factores que dificultan a las mujeres el poder acceder a los puestos de responsabilidad.

En concreto, se revisa la literatura acerca de la problemática situación de segregación ocupacional vertical con la intención de dar respuesta a cuestiones que pongan de manifiesto si existen diferencias significativas en el grado de formación que presentan los directivos/as de las Pymes; en los sectores de actividad en los que desarrollan su labor directiva; en el grado de participación familiar y control que se tenga sobre la organización, así como en el comportamiento en función del género. Concretamente, centraremos nuestro estudio en una población de pequeñas y medianas empresas, a partir de una muestra de 816 PYMEs de la Comunidad Autónoma de Andalucía, para una vez analizados los datos y los resultados, extraer conclusiones que puedan aportar alguna luz tanto en el ámbito de la investigación como en el profesional.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

En la actualidad, el esquema social producción/reproducción, asociado respectivamente a hombres y mujeres, parece que ha quedado obsoleto tras la masiva incorporación de éstas al mundo laboral. En Andalucía, la mujer ha pasado de una población ocupada entre 2001 y 2008, de 866.000 a 1.243.900 (Instituto de Estadística de Andalucía -IEA-, 2009). Sin embargo, y a pesar del constante aumento del porcentaje de mujeres profesionales en las empresas, la división de roles de género -*segregación ocupacional*- sigue repitiéndose (Baron y Newman, 1990; Blau y Ferber, 1992; Reskin, 1993; Macpherson e Hirsch, 1995; Hultin, 2003; Reid, 2004; Dambring y Lambert, 2008).

Datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ponen de manifiesto que, aproximadamente, la mitad de los trabajadores de todo el mundo tienen ocupaciones marcadas por los estereotipos sexuales, de modo que dichos puestos pueden ser considerados como “de hombres” o “de mujeres” -*segregación ocupacional horizontal*- (Cohen y Huffman, 2003; Sarrió, 2004; OIT, 2008). Y, además, que incluso dentro de los empleos en los que la presencia de la mujer es mayoritaria, es más probable que los hombres sean los que ocupen los puestos directivos y de mayor remuneración -*segregación ocupacional vertical*- (Falkenberg, 1990; Sarrió *et al.*, 2002; Wirth, 2002; Albrecht *et al.*, 2003). Un ejemplo lo representa el caso andaluz (Estebaranz, 2006; Jimeno y Redondo, 2008), pues en el decenio 1998-2008, las mujeres que ocupaban puestos de dirección de las empresas y de la

Administración Pública han pasado de 47700 a 75700, mientras que los hombres han pasado de 122800 a 168800 (IEA, 2009).

Sería lógico que, con todos los cambios que se han producido en la sociedad, concretamente cambios estructurales (v.gr. el movimiento de las mujeres por un salario equitativo al del hombre), la fuerza de trabajo no continuara estando segregada por género, y hombres y mujeres no desarrollaran diferentes tipos de profesiones (Jacobsen, 1994; Macpherson e Hirsch, 1995; Petersen y Morgan, 1995). Sin embargo, la concentración de las mujeres en determinados sectores y puestos de trabajo sigue estando muy marcada, ocupando las mujeres, generalmente, aquellos empleos que son considerados como “no estratégicos” (Brenner *et al.*, 1989; Schein *et al.*, 1989, 1996).

Las mujeres, a pesar de poseer una mayor formación (Grañeras *et al.*, 2001), y de que la literatura manifiesta que poseen las características apropiadas para desempeñar la dirección de la empresa (Feingold, 1994; Ramos *et al.*, 2002), cuentan con las tasas más elevadas de desempleo, ocupan principalmente trabajos a tiempo parcial, obtienen salarios inferiores a los hombres y tienen menos oportunidades de promoción profesional hacia puestos de trabajo que implican poder y toma de decisiones (Stroh *et al.*, 1992; Tharenou *et al.*, 1994; Judge *et al.*, 1995; Hoobler *et al.*, 2009; European Commission; Cross, 2010). Así pues, la literatura subraya que existe una superficie superior invisible -*Techo de Cristal*-, expresión acuñada en la década de los años setenta en los Estados Unidos, que impide a las mujeres seguir avanzando en sus carreras profesionales más allá de ciertos niveles (Segerman-Peck, 1991; Davidson y Cooper, 1992; Powell, 1993; Callejo, 2004, Hoobler, 2009; Cross, 2010).

En particular, la mayoría de los autores que estudian esta variable (v.gr. Brett y Stroh, 1997; Powell, 1999) advierte la existencia de una serie de factores sociales y personales, que dificultan a las mujeres acceder a los puestos de dirección. Entre ellos, destacan:

- *La formación.* Durante años, las mujeres han encaminado su formación hacia ocupaciones tradicionales como la enseñanza, la salud o la administración (Metcalf, 1985; Callejo, 2004, Estebaranz, 2006), mientras que, por ejemplo, el campo de las ciencias aplicadas ha sido considerado casi exclusivo de hombres (Watson *et al.*, 2002). Diversos autores consideran que, esta elección se produce debido a la necesidad de conciliar vida laboral y familiar (Crompton y Harris, 1998; Clark, 2001; Reid, 2004; Hultin, 2003; Dambrin y Lambert, 2008). Dedicar tiempo a la familia implica tener que participar en una vida laboral más corta y discontinua; de ahí que las mujeres tiendan a elegir aquellas ocupaciones en las que las inversiones en capital humano son menos importantes y en las que el coste de la retirada temporal de la población ocupada se minimiza (Kilbourne *et al.*, 1994; Adecco, 2009).
- *La cultura.* Desde los inicios de la investigación en “dirección”, los estudios han mostrado que son las características consideradas “masculinas” las que normalmente se exigen en los puestos de responsabilidad, siendo las mujeres las que a menudo intentan adaptarse a los entornos de trabajo y a las expectativas creadas por los hombres (Pleck, 1977; Morrison y Von Glinow, 1990; Marshall, 1993; Burke y McKeen, 1996; Wirth, 2002; Dean *et al.*, 2009). Diferentes estudios realizados sobre rasgos de personalidad reflejan que los hombres, generalmente, poseen unas características personales que no se encuentran en las mujeres, al hallarse vinculadas a los roles sociales que desempeñan por su condición de género, lo que presenta una influencia significativa en la eficacia de la acción directiva (Pastor y Martínez, 1991). Actualmente son muchos los autores que opinan que no se supone que los estilos presentados sean polos opuestos, sino que

el líder de una organización puede mostrar distintas conductas directivas (Hofmann-Lun *et al.*, 1997; Barberá *et al.*, 2000).

- *Factores organizativos.* El hecho de que la dirección en las organizaciones se asocie con la masculinidad afecta a políticas de personal tales como la selección y promoción de recursos humanos así como a las redes informales existentes dentro de las organizaciones. Schmitt y Schneider (1983) plantean que muchos directivos y empresarios son reacios a contratar a mujeres al considerar que éstas no son lo suficientemente “duras” como para moverse en los puestos de más alto nivel y exigencia. En este sentido, los hombres siempre obtendrán una mejor evaluación por parte de los empresarios, ya que por regla general, las características asociadas a la masculinidad gozan de mayor valor que los atributos femeninos (Eagly *et al.*, 1991; Haddock y Zanna, 1994).
- *Las responsabilidades familiares.* Aunque, hoy en día, las mujeres están mejor formadas no cabe duda que las experiencias en resolución de problemas, toma de decisiones y superación de posibles obstáculos son fundamentales para la promoción de la carrera profesional y, por regla general, no disponen de dichos aprendizajes (Tharenou *et al.*, 1994; Chernesky, 2003; Reskin y Bielbi, 2005). Muchas de ellas poseen cargas familiares que les quitan gran cantidad de tiempo para invertir en completar su formación teórica (Kovailainen, 1990; Schmeer y Reitman, 1995; McWhirter, 1997; Correll, 2004). En este sentido, añadido a los factores anteriores, se encuentra la dificultad exclusiva para las mujeres de combinar su trabajo con el compromiso al matrimonio y a la familia (Hultin, 2003; Reid, 2004; Dambrin y Lambert, 2008).

En definitiva, un estudio transcultural, dirigido por Peter Glick (2000; 2004), confirma que el estereotipo “*think manager - think male*” (Schein, 1978; Schein *et al.*, 1989, 1996) en base al cual se reproduce las relaciones de poder entre hombres y mujeres es uno de las barreras más importante en su desarrollo profesional (Farquharson, 2004; Rippin, 2009). Esta situación resulta extraña que se produzca en la actualidad, pues los cambios socio-económicos, que reconocen el capital humano como fuente de ventaja competitiva (Becker, 1964), actuales obligan a las organizaciones a ser más flexibles, atrayendo y manteniendo grupos diversos, es decir, incorporando a la dirección la estrategia de la diversidad como una nueva forma de adaptarse a un mercado laboral cada vez más globalizado (Jackson y Ruderman, 1996; Thompson y Gooler, 1996; Barrick *et al.*, 1998; Finn y Chattopadhyay, 2000; Thatcher *et al.*, 2003; Van der Vegt y Janssen, 2003).

Numerosas investigaciones, sobre todo las realizadas por Virginia Schein, ponen de manifiesto que no sólo los hombres mantienen esta convicción, sino que muchas mujeres también opinan que fracasarán en puestos de responsabilidad, al ser ellos los que por naturaleza poseen las características asociadas al éxito directivo (Powell y Butterfield, 1989). Esto provoca que se asiente la idea de que una persona directiva es sencillamente aquella que posee rasgos de masculinidad “*think manager, think male*” (Schein, 1978), llegando a ser, incluso, un fenómeno global, que permanece a lo largo del tiempo en culturas tan distintas como la china, la japonesa, la alemana, la inglesa o la estadounidense.

Así pues, se requieren organizaciones que valoren la necesidad de integrar y coordinar este perfil heterogéneo como fuente de ventaja competitiva que le permita posicionarse frente a la competencia (Korabik, 1990; Traves *et al.*, 1997; Burke y Collins, 2001; Levin y Mattis, 2006; Campbell y Mínguez-Vera, 2008; Syed y Murray, 2008). Además, la capacidad directiva que se tenga para gestionar la empresa se convierte en factor crítico para asegurar la supervivencia y éxito de la misma (Huck y McEwen, 1991; Viedma, 1992; Yusuf, 1995;

Camisión, 1997; Donrosoro *et al.*, 2001), de ahí que las habilidades y capacidades para dirigir y trabajar en grupo sean un aspecto clave para el desarrollo de cualquier organización.

A continuación, considerando las ideas anteriores y partiendo de que la pequeña y mediana empresa ha captado en los últimos años la atención de numerosos trabajos, debido fundamentalmente a su gran capacidad de generación de empleo, así como al papel primordial que juegan como generadoras de riqueza (Gadenne, 1998; Camisión, 2000) se intentará analizar si las pequeñas y medianas empresas<sup>1</sup> (Pymes) presentan dicha segregación vertical, o, por el contrario, poseen una cultura organizativa flexible y adaptable que les permite actuar y sobrevivir en el nuevo mercado global.

### 3. ANÁLISIS DE DATOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para la realización del estudio planteado, se ha obtenido información a partir de una muestra de 816 PYMEs de la Comunidad Autónoma de Andalucía, procedente del estudio “Eficiencia y situación económica-financiera de las PYMEs en Andalucía” (2003), desarrollado por un grupo de trabajo de las Universidades de Sevilla y Cádiz, para el Instituto de Fomento de Andalucía<sup>2</sup> (I.F.A.).

La población objeto de estudio son las pequeñas y medianas empresas situadas en Andalucía. Para desarrollar el estudio se recurrió al directorio de empresas censadas por el Instituto Nacional de Estadística en el Directorio Central de Empresas, obteniéndose un total de 398.302 empresas.

En el diseño de la muestra empleado se consideraron tres criterios de estratificación: tamaño, sector y provincia. La selección de la muestra se efectuó de forma aleatoria estratificada. El tipo de encuesta elegida fue la cumplimentación del cuestionario llevada a cabo por un encuestador. En principio, el tamaño inicial de la muestra era de 3.036 empresas, y la muestra final quedó con 816<sup>3</sup> PYMEs, distribuida en diferentes sectores, como son: industria, construcción y servicios, así como en los 3 tamaños considerados, esto es, micro, pequeñas y medianas empresas, siendo su antigüedad media de 19 años.

El cuestionario utilizado en dicho estudio fue cumplimentado por el gerente de la empresa y fue estructurado en una serie de bloques, de los cuales hemos hecho uso tan sólo de aquellos que nos aportaban información relevante para la presente investigación y que describimos a continuación de manera resumida.

- **Descripción general del directivo.** De este apartado se ha utilizado información relativa al sexo (hombre-mujer), formación del director/a (estudios primarios, de bachiller, universitarios de grado medio, y de grado superior), y control familiar de la empresa.
- **Descripción general de la empresa.** Tamaño de la empresa y sector de actividad en el que opera la misma.

<sup>1</sup> La adopción de este concepto de PYME obedece al criterio adoptado por el Observatorio Europeo de la PYME, si bien más recientemente la Recomendación de la Comisión Europea, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas y pequeñas y medianas empresas [No publicada en el Diario Oficial] ha dictaminado que a partir del 1 de Enero del 2005, dentro del capítulo de PYMEs entrarán aquellas organizaciones que cumplan tres requisitos, como son: no superar los 249 empleados, una facturación inferior a 50 millones de Euros, y un balance general de hasta 43 millones de euros.

<sup>2</sup> Actualmente Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA)

<sup>3</sup> De los casos válidos del total de la muestra utilizada, hemos detectado que existen 225 empresas de hasta 10 trabajadores, 337 empresas cuyo número de trabajadores oscila entre 11 y 50; y 204 empresas que cuentan con más de 50 trabajadores.

- **Recursos humanos.** Ubicación del responsable de la empresa dentro del organigrama, y actitudes y aptitudes del director que, hace referencia a los valores de los directivos frente a diversos contextos a los que se podría enfrentar en el desarrollo de su actividad.

Para dar respuesta a este último bloque de preguntas se utilizó una escala Likert (1: No, nunca, 2: Poco, alguna vez, 3: Bastante, a menudo, 4: Sí, siempre). Un análisis previo demostró que la mayoría de las respuestas se encontraba en los valores 3 y 4 debido a que las cuestiones que se plantean se relacionan con valores o cualidades positivos. Por ello, con la intención de discriminar las respuestas, se realizó una nueva tabulación de las mismas. En concreto, se asignó la puntuación 1 a todos aquellos que reconocen un esfuerzo por alcanzar un determinado valor o cualidad; y la puntuación 2 a aquellos que entienden que lo poseen.

En definitiva tenemos dos tipos de información, una estructural, que estaría integrada por la información objetiva recogida en los dos primeros bloques, y otra de naturaleza subjetiva, que recoge los valores y actitudes que los directivos manifiestan ante distintas situaciones.

Así pues, para poder validar si existen diferencias significativas en variables como la edad, la formación, el grado de participación familiar y el sector de actividad para los dos grupos que determina la variable género, se ha procedido a la utilización de determinadas técnicas estadísticas. En este sentido, comentar que han sido consideradas aquellas que nos permiten detectar posibles pautas de comportamiento en función del género. Así, el objetivo del trabajo y el carácter de las variables nos ha llevado a utilizar técnicas estadísticas tales como: ANOVA, tablas de contingencia con test Chi-cuadrado o prueba exacta de Fisher. En todos los casos, hemos admitido un nivel de significación  $\alpha=0,05$ .

A continuación, procedemos a analizar la existencia o no de dichas diferencias significativas.

### 3.1 Diferencias en variables demográficas que presentan los directivos/as de las Pymes

El análisis de las diferencias en la edad y el grado de formación que presentan los directivos y directivas de las pymes comienza con el estudio de los valores medios y desviación típica de la edad, tanto para el directivo como para la directiva de la pequeña y mediana empresa, los cuales aparecen reflejados en el cuadro 1.

**CUADRO 1: COMPARATIVA SEXO Y EDAD DIRECTOR/GERENTE**

Sexo del director/gerente	Media	N	Desv. típ.
Hombre	46,93	742	10,172
Mujer	41,16	45	10,351
Total	46,60	787	10,264

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar la edad media de los hombres es, con escasa diferencia, de 47 años, mientras que las mujeres directivas presentan una media de 41 años.

Por su parte, el análisis ANOVA indica que existen diferencias de edades entre los directivos, hombres y mujeres, de las Pymes, con un  $p<0,001$ , como indica el cuadro 2.

CUADRO 2: ANOVA

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Edad * Sexo del director/gerente	Inter-grupos	1414,653	1	1414,653	13,646	,000
	Intra-grupos	81382,267	785	103,672		
	Total	82796,920	786			

Fuente: Elaboración propia

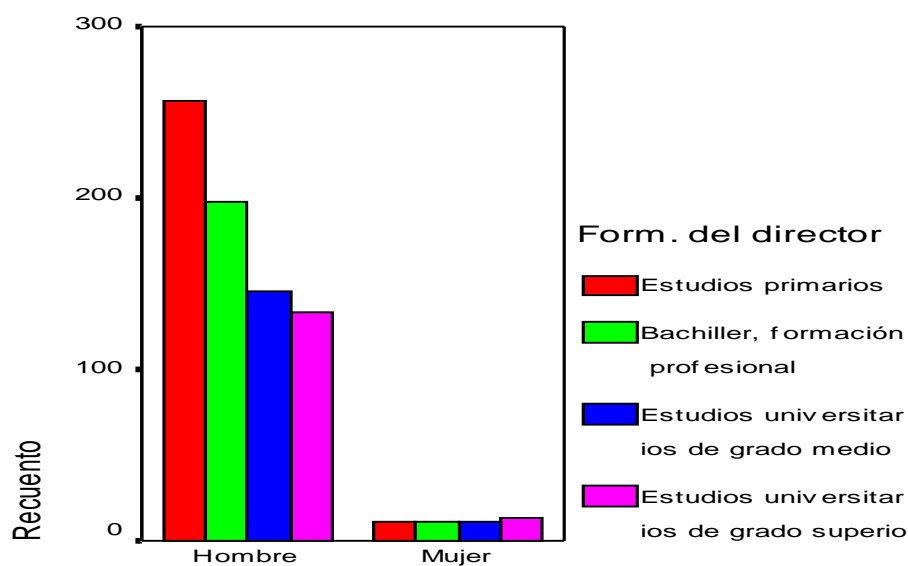
El hecho de que las mujeres alcancen puestos de responsabilidad más jóvenes que los hombres, puede, tal y como muestran Steinberg y Shapiro (1982) y Wong *et al.* (1985), deberse a que las mujeres abandonan el formar una familia, ser madre y esposa hasta que no se han establecido a nivel profesional. Autores como Reskin (1993), Jacobsen (1994) y Petersen y Morgan (1995) afirman que éstas, generalmente, suelen llevar a cabo carreras profesionales más cortas que los hombres, porque saben que algún día tendrán que abandonar su empleo o trabajar solo a tiempo parcial para poder criar a sus hijos (McWhirter, 1997; Correll, 2004). Esto da lugar a un desarrollo más lento, en cuanto a promoción y remuneración, ya que los puestos de alta dirección y de responsabilidad requieren de largos horarios y desplazamientos (Chernesky, 2003; Reskin y Bielbi, 2005). Por ello, hay quien abandona todo lo referente al ámbito personal suponiendo que les va a garantizar un éxito mayor dentro de la organización.

En lo que respecta a la formación, a la hora de comparar esta variable con el sexo del director de la Pyme, el coeficiente de contingencia ( $p=0,075$ ) nos determinó que no existe diferencia significativa entre, el ser hombre o mujer, y el grado de formación del director. No obstante, los resultados obtenidos nos permiten identificar a nivel descriptivo (gráfico 1) que en el caso de los directores masculinos, el porcentaje mayor se obtiene para estudios primarios, correspondiendo el menor a aquellos directivos varones que tienen estudios superiores. Sin embargo, en lo que se refiere a la mujer el porcentaje se mantiene en los cuatro grupos de estudios o formación.

Esta situación nos refleja que, como venimos comentando, aunque hoy en día son muchas las mujeres que se encuentran matriculadas en carreras “estereotipadamente masculinas” (Grañeras *et al.*, 2001), la discriminación de género sigue estando patente en la mayoría de los trabajos y, sobre todo, en el acceso a los cargos de poder (Metcalf, 1985).

La educación, como ya puso de manifiesto Becker (1964) en la década de los sesenta con la Teoría de Capital Humano, adquiere una importancia sustancial, tanto para el desarrollo individual como para el colectivo (Metcalf, 1985). Sin embargo, si la posesión de una elevada cualificación hoy en día es requisito imprescindible para acceder a puestos directivos, y la igualdad en la adquisición de la titulación necesaria para desempeñar puestos de responsabilidad ya se ha conseguido, ¿no cabría esperar que las mujeres se incorporaran a puestos de trabajo que respondan a su preparación en las mismas condiciones que los hombres?.

Estos resultados nos advierten que el grado de formación no es el único requisito para llegar a puestos de responsabilidad. Desde un primer momento, las organizaciones han sido diseñadas y dirigidas por hombres, asociándose las características masculinas a los puestos de poder (Morrison y Von Glinow, 1990; Burke y McKeen, 1996; Dean *et al.*, 2009).

**GRÁFICO 1: FORMACIÓN DIRECTOR SEGÚN GÉNERO**

Fuente: Elaboración propia

Los comportamientos y actitudes tradicionales esperan que las mujeres dirijan sus pasos hacia caminos que puedan servir de apoyo a los hombres para así alcanzar estos los niveles más altos de la organización (Pleck, 1977). Por tanto, elegir carreras aplicadas a las ciencias o tener un mayor grado de formación parece no resultar suficiente, ni siquiera en las Pymes, para alcanzar puestos de responsabilidad.

### 3.2 Diferencias según el grado de participación familiar en la organización

Para analizar la relación que presentan los resultados obtenidos con el grado de participación familiar que se tenga sobre la organización, podemos observar el cuadro que figura a continuación. A la vista de la misma, se observa que cuando la formación es básica (estudios primarios, bachiller o FP), el número de directivos hombres con participación mayoritaria triplica a los que no la tienen, sin embargo, cuando el directivo tiene formación universitaria los valores tienden a igualarse.

**CUADRO 3: COMPARATIVA SEXO Y FORMACIÓN DIRECTOR CON PARTICIPACIÓN FAMILIAR EN CAPITAL**

Sexo			Formación del director				Total
			Estudios primarios	Bachiller, FP	Medios universit.	Superiores universit.	
Hombre	Participación familiar mayoritaria	No	62	47	51	53	213
		Sí	191	146	93	75	505
	Total		253	193	144	128	718
Mujer	Participación familiar mayoritaria	No	0	2	2	5	9
		Sí	11	9	9	7	36
	Total		11	11	11	12	45

Fuente: Elaboración propia



Por otro lado, destaca también el hecho de que no existe ninguna mujer con estudios primarios como gerente de una empresa cuando la participación familiar no es mayoritaria. Por el contrario, la proporción se equilibra en caso de que la mujer tenga estudios universitarios superiores; es decir, existen cinco mujeres como directivas en empresas con participación familiar no mayoritaria y siete mujeres como directivas en empresas de participación familiar mayoritaria.

A la luz de lo visto en la literatura, puede resultar lógico que sean los hombres los que se encuentren mayoritariamente en puestos de poder, aun teniendo menos formación, pues generalmente los estereotipos sociales llevan a que la dirección se asocie a ellos.

Así, Schmitt y Schneider (1983) plantean que muchos directivos son reacios a contratar a mujeres, al considerar que éstas no son lo suficientemente “duras” como para moverse en los más altos niveles de exigencia. Se supone que esto no debería suceder en una empresa familiar, sin embargo, entre hijo e hija, el hombre siempre tendrá una mejor evaluación por parte del empresario (Haddock y Zanna, 1994), ya que, por regla general, las características asociadas a la masculinidad gozan de mayor valor que los atributos femeninos. Bajo este término, podemos recordar lo afirmado por Marshall (1993) cuando se refiere a que los estereotipos de género se hallan totalmente relacionados con las normas y valores de la organización, asentándose y construyéndose en éstos gran parte de la cultura organizativa.

El análisis conjunto de las variables sexo, formación del director y participación familiar en el capital de la empresa revela que, cuando la empresa cuenta con participación familiar mayoritaria, el porcentaje de directivos con estudios primarios o de bachiller es del 67 por 100, mientras que si la participación familiar en el capital de la empresa no es mayoritaria, el porcentaje desciende hasta el 51 por 100. Esos porcentajes son del 55 por 100 y del 22 por 100 para el caso de las mujeres.

### 3.3 Diferencias en sectores de actividad en función del género

Al objeto de identificar los sectores de actividad en los que desarrollan su actividad las pymes dirigidas por hombres y por mujeres, se procedió a hacer una comparativa, y cuyos resultados se muestran en la el cuadro que figura a continuación. Como puede observarse, el 82,1 por 100 de las mujeres directivas desarrollan su actividad en los sectores servicios e industria (44,4 por 100 y 37,7 por 100 respectivamente), y en menor proporción (17,7 por 100) en la construcción; distribución porcentual similar en el caso de los hombres directivos (41,8 por 100 en servicios, 31 por 100 industria y 27,11 por 100 construcción).

**CUADRO 4: COMPARATIVA SEXO DIRECTOR CON SECTOR DE ACTIVIDAD**

		Sexo del director/gerente		Total
		Hombre	Mujer	
Sector de actividad de la empresa	Industria	307	17	324
	Construcción	199	8	207
	Servicios	228	20	248
Total		734	45	779

Fuente: Elaboración propia

Si comparamos estos resultados con los realizados por Sarrió (2004) para una muestra a nivel nacional, se observa que no hay cambios significativos, en la medida en que el 47 por 100 de las mujeres directivas trabajan en el sector servicios, y en menor proporción en industria (28 por 100).

### 3.4 Diferencias de comportamiento en función del género

Para tratar de determinar si existen diferencias de comportamiento en lo que respecta a la actitud y aptitud, en función del género, observamos los resultados que figuran en los cuadros que aparecen a continuación.

Por su parte, el cuadro 5, recoge el conjunto de ítems del cuestionario que tienen que ver con la actitud o valor intrínseco que posee el directivo, y que catalogamos como una cualidad inherente a la persona, característica por tanto pasiva. Por otro lado, el cuadro 6 recoge aquellas cuestiones referidas a la aptitud o capacidad que tiene el directivo para enfrentarse a determinadas situaciones en el desarrollo normal de su actividad.

**CUADRO 5: ACTITUDES DIRECTOR/A**

Pregunta	Puntuación media		Nivel crítico (p)
	Hombre	Mujer	
1. ¿Me gusta prever y <b>anticiparme</b> a los hechos?	1,48	1,44	0.539
2. ¿Dedico las horas que hagan falta a hacer bien un trabajo o tirar adelante un proyecto?	1,67	1,63	0.511
3. ¿Me enfrento a las <b>dificultades</b> de forma animada y optimista?	1,34	1,28	0.413
4. ¿Tolero bien los <b>fracasos</b> y los utilizo para aprender?	1,30	1,28	1.000
5. ¿Me gusta tomar la <b>iniciativa</b> en situaciones complejas o delicadas?	1,40	1,42	0.875
6. ¿Me gusta imaginarme la <b>evolución y desenlace</b> de los proyectos que empiezo?	1,44	1,50	0.348
7. ¿Me gusta sentirme <b>independiente</b> ?	1,52	1,53	1.000
8. ¿Me estimula enfrentarme a nuevos <b>retos</b> ?	1,45	1,49	0.756
9. ¿Asumo la <b>responsabilidad</b> de mis decisiones tanto si son acertadas como erróneas?	1,70	1,70	1.000
10. ¿Tengo predisposición para asumir <b>riesgos moderados</b> ?	1,39	1,42	0.874

Fuente: Elaboración propia

En cada uno de los cuadros, junto con el valor crítico del test exacto de Fisher para una prueba 2x2, se incluyen las puntuaciones medias de hombres y mujeres. Puede observarse la no significatividad estadística de todos los test ( $p > 0,05$ ), es decir, no existen diferencias significativas en ninguna de las características de actitud y aptitud entre hombres y mujeres. Las puntuaciones medias, por tanto, sólo deben leerse desde una óptica descriptiva.

Estos resultados parecen ilógicos si recordamos lo comentado con anterioridad sobre características de personalidad y eficiencia directiva. Existe una gran cantidad de trabajos que destacan las características “masculinas” como aquellas que se exigen en los puestos de dirección (Morrison y Von Glinow, 1990; Burke y McKeen, 1996). Estos estudios reflejan que los hombres generalmente poseen unas características personales que no se encuentran en

las mujeres (v.gr. destacan por su fidelidad a la organización, por su interés al poder y por su ambición personal, mientras que las mujeres sobresalen especialmente por su capacidad de comunicación) y que son las que influyen positivamente en la eficiencia directiva (Feingold, 1994; Ramos *et al.*, 2002).

**CUADRO 6: APTITUDES DIRECTOR/A**

Pregunta	Puntuación media		Nivel crítico (p)
	Hombre	Mujer	
11. ¿Me considero una persona <b>adaptable</b> a los cambios?	1,45	1,53	0.217
12. ¿Siento <b>autoconfianza</b> en mis capacidades y posibilidades personales y profesionales?	1,51	1,44	0.355
13. ¿Tengo <b>autodisciplina</b> a la hora de llevar a término un trabajo?	1,54	1,53	0.877
14. ¿Tengo facilidad para <b>comunicarme</b> con otras personas?	1,45	1,53	0.436
15. ¿Me considero una persona <b>creativa</b> a la hora de resolver los problemas?	1,37	1,35	0.872
16. ¿Siento <b>curiosidad</b> por conocer temas nuevos o maneras diferentes de hacer las cosas?	1,53	1,63	0.276
17. ¿Me considero una persona emocionalmente <b>estable</b> ?	1,47	1,51	0.534
18. ¿Me considero una persona <b>perseverante</b> ?	1,47	1,44	0.537
19. ¿Me considero una persona <b>entusiasta</b> a la hora de iniciar nuevos proyectos?	1,51	1,58	0.444

Fuente: Elaboración propia

No obstante, los análisis descriptivos demuestran que en la actualidad ocupar puestos de responsabilidad no se limita a ninguno de los dos sexos, pues los roles y habilidades que una persona directiva debe desarrollar y poseer no son exclusivos de ninguno de ellos (Hofmann-Lun *et al.*, 1997; Barberá *et al.*, 2000). Esto puede surgir como consecuencia de las nuevas tendencias y demandas organizativas que propician un entorno más favorable hacia la diversidad de género (Korabik, 1990; Traves *et al.*, 1997; Burke y Collins, 2001; Levin y Mattis, 2006; Campbell y Mínguez-Vera, 2008; Syed y Murray, 2008).

#### 4. CONCLUSIONES

Con la revisión de la literatura realizada y los resultados obtenidos en análisis descriptivo efectuado se ha pretendido contribuir al principio de igualdad de oportunidades en el acceso de las mujeres al poder y a la toma de decisiones, intentando apreciar si el Techo de Cristal también se produce en las pequeñas y medianas empresas, y si los factores que la literatura presenta como fundamentales devienen básicos para explicar dicha situación. Los resultados alcanzados nos han permitido demostrar que la situación de segregación ocupacional vertical que la literatura manifiesta, también se presenta en las Pymes, específicamente, en las Pymes andaluzas. Se pone de manifiesto que existen diferencias significativas en el grado de formación que poseen los directivos/as de las Pymes aunque no, en los sectores de actividad en los que desarrollan su labor directiva, ni en el grado de participación familiar y control que se tiene sobre la organización.

Con respecto a la formación, los datos obtenidos demuestran que, mientras que el reparto entre las cuatro categorías formativas (primaria, bachiller, universitarios de grado medio y superior) es uniforme en el caso de las mujeres, el número de directivos con formación académica de estudios primarios casi duplica, en el caso de los hombres, a los que poseen estudios superiores. Además, es tres veces más probable que la empresa cuente con participación familiar mayoritaria cuando el varón tiene estudios primarios. Por otro lado, la posibilidad de que una mujer con formación no universitaria sea directivo/gerente de una empresa es casi tres veces menor que para el caso de un hombre con el mismo perfil formativo. Dichas diferencias entre hombres y mujeres que se hallan en el trabajo pueden venir explicadas por la educación recibida y los estereotipos de género. Se posee la creencia generalizada de que las organizaciones han sido diseñadas para hombres, asociándose las características masculinas a los puestos de poder (Morrison y Von Glinow, 1990; Burke y McKeen, 1996).

Resulta de gran interés que, en relación a las pautas de comportamiento o actitudes y a las aptitudes que los propios directivos se reconocen, a tenor de los resultados encontrados, podamos argumentar que no existe diferencia en ninguno de los ítems encuestados, lo que revela una nula o mínima influencia del sexo del directivo en el desarrollo de su actividad laboral, al menos en aquellos aspectos en los que se ha preguntado explícitamente en el cuestionario. Situación similar ha sido detectada para el sector en el que la empresa desarrolla su actividad.

Siguiendo a Levin y Mattis (2006), Campbell y Mínguez-Vera (2008), y Syed y Murray (2008) podríamos explicar dicha situación haciendo referencia a la importancia que la diversidad de género presenta en la actualidad. Dadas las transformaciones sociales que de un tiempo a esta parte se vienen produciendo en el mercado laboral, los directivos reconocen que los trabajadores no son todos idénticos entre sí, sino que sus diferencias representan una gran cantidad de beneficios y posibilidades que pueden contribuir a mejorar la productividad. Consideran el capital humano como una parte fundamental de la organización que puede convertir un problema potencial en una ventaja competitiva. En este sentido, creemos que los resultados alcanzados proporcionan interesantes evidencias que pueden permitirnos alcanzar una mejor comprensión de la importancia que las empresas otorgan a sus recursos humanos y de los beneficios que pueden obtener de ellos, independientemente de su género.

Sin embargo, hemos de subrayar que el trabajo presenta varias limitaciones que deberían ser consideradas.

En primer lugar, destacar el hecho de que los resultados alcanzados no pueden ser generalizados, pues existe un evidente desequilibrio en la muestra en lo que a la variable género se refiere, ya que ésta contiene 742 hombres y solamente 45 mujeres. En segundo lugar y, como consecuencia de lo anterior, resulta imposible contrastar el conjunto de relaciones y la existencia de factores recogidos en la literatura sobre género.

No obstante, a pesar de las limitaciones de nuestro estudio, creemos que presenta ciertas bondades académicas y directivas. Por un lado, los resultados aquí obtenidos pueden considerarse como una perspectiva que demuestra la importancia que tiene la diversidad de género en la actualidad. Además, esperamos contribuir con futuras investigaciones enfocadas a estudiar, de manera mucho más detallada, las causas y efectos de la segregación ocupacional en las Pymes. En este sentido, habría que considerar que los resultados pueden variar en función de una serie de factores contingentes, tales como la estrategia de la organización, la cultura organizativa o el contexto en el que operan las empresas, de manera que podría ser interesante incluir otras variables que incidan de forma significativa en la relación expuesta.

Las disímiles aportaciones, habilidades, puntos de vistas e ideas que se obtienen de hombres y mujeres, comienzan a verse como una fuente de oportunidades que puede influir de manera positiva en el funcionamiento de la empresa y, en última instancia, en el desempeño de la organización. Por otro lado advierte sobre la necesidad de que las organizaciones valoren este cambio. En concreto, la importancia de establecer una cultura organizativa que sea flexible y adaptable. Por ejemplo, el departamento de recursos humanos tendrá que buscar, recomendar, contratar, formar, retribuir y negociar teniendo en cuenta este nuevo contexto. Cambiar y responder según las condiciones del entorno se considera un factor fundamental para sobrevivir.

En definitiva, la conclusión final nos lleva a apuntar que, a nivel del puesto de trabajo de directivo en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas andaluzas, tal y como argumenta Metcalfe (1985), el camino sigue siendo difícil. Sin embargo, también se destaca que las mujeres, cada vez más, se enfrentan a la cultura masculina que provoca la segregación de género tanto vertical como horizontal.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Adecco (2009): *III Encuesta Adecco a mujeres directivas*. Publicado en [www.adecco.es](http://www.adecco.es).
- Adler, N.J. (1993): "An international perspective on the barriers to the advancement of women managers", *Applied Psychology: An International Review*, vol. 42, nº 4, pp. 289-300.
- Albrecht, J., Björklund, A. y Vroman, S. (2003): "Is there a glass ceiling in Sweden?", *Journal of Labor Economics*, vol. 21, nº 1, pp. 145-177.
- Baker, B., Wendt, A. y Slonaker, W. (2002): "An analysis of gender equity in the federal labor relations career field", *Public Personnel Management*, vol. 3, nº 4, pp. 559-567.
- Barberá, E., Sarrió, M. y Ramos, A. (2000): "Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad", *Revista de Intervención Psicosocial*, vol. 9, nº 1.
- Barnet-Verzat, Ch. y Wolf, F.Ch. (2008): "Gender wage gap and the glass ceiling effect: a firm-level investigation", *International Journal of Manpower*, vol. 29, nº 6, pp. 486-502.
- Baron, J.N. y Newman, A.E. (1990): "For What It's Worth: Organizations, Occupations, and the Value of Work Done by Women and Nonwhites", *American Sociological Review*, vol. 55, pp. 155-175.
- Barrick, M., Stewart, G., Neubert, M. y Mount, M. (1998): "Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness", *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, nº 3, pp. 377-391.
- Becker, G.S. (1964): *Human Capital*, New York, National Bureau of Economic Research.
- Blau, F.D. y Ferber, M.A. (1992): *The Economics of Women, men and Work*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bolton, Sh. y Muzio, D. (2008): "The paradoxical processes of feminization in the professions: the case of established, aspiring and semi-professions", *Work, Employment & Society*, vol. 22, nº 2, pp. 281-299.
- Brenner, O.C., Tomkiewicz, J. y Schein, V.E. (1989): "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited", *Academy of Management Journal*, vol. 32, pp. 662-669.
- Brett, J.M. y Stroh, L.K. (1997): "Jumping Ship: Who Benefits from an External Labor Market Career Strategy?", *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, nº 3, pp. 331-341.

- Burke, S. y Collins, K.M. (2001): "Gender differences in Leadership styles and Management Skills", *Women in Management Review*, vol. 16, nº 5/6, pp 244-256.
- Burke, R.J. y McKeen, C.A. (1996): "Do Women at the Top Make a Difference? Gender Proportions and the Experiences of Managerial and Professional Women", *Human Relations*, vol. 49, nº 8, pp. 1093-1104.
- Callejo, J. (2004): "Disponibilidad temporal corporativa y género: Aproximaciones empíricas", *Anduli: Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, nº 4.
- Callejo, J., Gómez, C. y Casado, E. (2004): *El techo de cristal en el sistema educativo español*. Madrid, UNED Ediciones.
- Campbell, K. y Mínguez-Vera, A. (2008): "Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance", *Journal of Business Ethics*, vol. 83, pp. 435-451.
- Camisón, C. (2000): "Reflexiones sobre la investigación científica de la Pyme", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, nº 2, pp. 13-30.
- Chernesky, R.H. (2003): "Examining the Glass Ceiling: Gender Influences on Promotion Decisions", *Administration in Social Work*, vol. 27, nº 2, pp. 13-18.
- Clark, S.C. (2001): "Work cultures and work/family balance", *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 58, nº 3, pp. 348-365.
- Cohen, P.N. y Huffman, M.L. (2003): "Individuals, Jobs, and Labor Markets: The Devaluation of Women's Work", *American Sociological Review*, vol. 68, nº 3, pp. 443-463.
- Correll, S.J. (2004): "Constraints into preferences: gender, status and emerging career aspirations", *American Sociological Review*, vol. 69, pp. 93-113.
- Crompton, R. y Harris, F. (1998): "Explaining women's employment patterns: 'orientations to work' revisited", *British Journal of Sociology*, vol. 49, nº 1, pp. 118-136.
- Cross, Ch. (2010): "Barriers to the executive suite: evidence from Ireland", *Leadership & Organization Development Journal*. vol. 31, nº 2, pp. 104-119.
- Davidson, M.J. y Cooper, C.L. (1992): *Shattering the Glass Ceiling: The Woman manager*. Paul Chapman Publishing.
- Dambrin, C. y Lambert, C. (2008): "Mothering or auditing?. The case of two big Four in France", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 21, nº 4, pp. 474-506.
- Dean, A.M. et al. (2009): "Women and minorities in corporate America: Empirical examination", *Academy International Conference, Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*. Proceedings, New Orleans 2009, vol. 14, nº 1, pp. 2-6.
- Eagly, A.H., Mladinic, A. y Otto, S. (1991): "Are women evaluated more favourably than men?. An analysis of attitudes, beliefs and emotions", *Psychological of Women Quarterly*, vol. 15, pp. 203-216.
- European Commission. *Employment, social affairs and equal opportunities*. Publicado en <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en>
- Estebaranz-García, A. (2006): "Integrar competencias: Un activo intangible", *Revista de Empleo en Internet*. Servicio Andaluz de Empleo. Junta de Andalucía, nº 12 (<http://www.juntadeandalucia.es/empleo/revistaempleo/revista/RevistaEmpleo/Portal/RevistaEmpleo/>).

- Falkenberg, L. (1990): "Improving the Accuracy of Stereotypes Within the Workplace", *Journal of Management*, vol. 16, nº 1, pp. 107-118.
- Feingold, A. (1994): "Gender Differences in Personality: A Meta-analysis", *Psychological Bulletin*, vol. 116, nº 3, pp. 429-456.
- Finn, C., Chattopadhyay, P. y Ashkanasy, N.M. (2001): "Emotions in diverse teams: An affective events perspective", *Australian Journal of Psychology*, vol. 53, p. 77-77.
- Gadenne, D. (1998): "Critical Success Factors for Small Business: An Inter-Industry Comparison", *International Small Business Journal*, vol. 17, nº 1, pp. 36-56.
- Glick, P. *et al.* (2000): "Beyond the prejudice as simple antipathy: hostile and benevolent sexism across cultures", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 79, nº 5, pp. 1-13.
- Grañeras, M., Olmo, G., Gil, N., Garcia, M. y Boix, M. (2001): *Las mujeres en el sistema educativo*, Madrid, CIDE.
- Haddock, G. y Zanna, M. (1994): "Preferring 'housewives' to 'feminist' categorization and the favourability of attitudes towards women", *Psychology of Women Quarterly*, vol. 18, pp. 25-52.
- Hofmann-Lun, I., Schöfeld, S. y Tschirner, N. (1997): *Mentoring para mujeres en Europa - Estrategias para la promoción laboral de las mujeres-*, Deutsches Jugendinstitut e.V. München.
- Hoobler, J.M., Wayen, S.J. y Lemmon, G. (2009): "Bosses's perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects", *Academy of Management Journal*, vol. 52, nº 5.
- Hultil, M. (2003): "Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling?: Career consequence of occupational sex segregation", *Work and Occupations*, vol. 30, nº 1, pp. 30-61.
- Instituto de Estadística de Andalucía (2009): *Mujeres Andaluzas. Datos Básicos 2009*, Consejería de Economía y Hacienda.
- Jackson, S.E. y Ruderman, M.N. (1996): *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*, American Psychological Association, Washington.
- Jacobsen, J.P. (1994): "Trends in Work Force Segregation, 1960-1990", *Social Science Quarterly*, vol. 75, nº 1, pp. 204-211.
- Jimeno, F.J. y Redondo, M. (2008): *La balanza del poder corporativo. El "techo de cristal" en el tejido empresarial de la provincia de Jaén*, Diputación Provincial de Jaén. Consejo Económico y Social de la Provincia de Jaén, Jaén.
- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. y Bretz, R.S. (1995): "An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success", *Personnel Psychology*, vol. 48, nº 3, pp. 485-519.
- Kilbourne, B.S., Farkas, G., Beron, K., Weir, D. y England, P. (1994): "Returns to Skill, Compensating Differentials, and Gender Bias: Effects of Occupational Characteristics on the Wages of White Women and Men", *American Journal of Sociology*, vol. 100, nº 3, pp. 689-719.
- Korabik, K. (1990): "Androgyny and Leadership Style", *Journal of Business Ethics*, vol. 9, nº 4/5, pp. 283-292.
- Kovailainen, A. (1990): "How do male and female managers in banking view their work roles and their subordinates?", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 6, pp. 143-159.

- Levin, L.A. y Mattis, M. (2006): "Corporate and academic responses to gender diversity", *Equal Opportunities International*, vol. 25, nº 1, pp. 60-70.
- Macpherson, D.A. y Hirsch, B.T. (1995): "Wages and Gender Composition: Why Do Women's Jobs Pay Less?", *Journal of Labor Economics*, vol. 104, nº 5, pp. 869-895.
- Marshall, J. (1993): "Organizational cultures and woman managers: exploring the dynamics of resilience", *Applied Psychology: An International Review*, vol. 42, nº 4, pp. 313-322.
- Maume, D.J. (2006): "Gender Differences in Taking Vacation Time", *Work and Occupations*, vol. 33, nº 2, pp. 161-190.
- McWhirter, E.H. (1997): "Perceived barriers to education and career: Ethnic and gender differences", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 50, pp. 124-140.
- Metcalfe, B. (1985): "The Effects of socialisation on women's management careers", *Management Bibliographies & Reviews*, vol. 11, nº 3.
- Morrison, A. y Von Glinow, M.A. (1990): "Women and minorities in management", *American Psychologist*, vol. 45, pp. 200-208.
- OIT (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO) (2008): *ABC de los derechos de las trabajadoras y la igualdad de género*, Ginebra, OIT.
- Pai, K. y Vaidya, S. (2006): "Glass Ceiling: Role of women in the corporate world". *Competition Forum*, vol. 4, nº 2, pp. 421-426.
- Pastor, R. y Martínez Benlloch, I. (1991): "Roles de género: aspectos psicológicos de las relaciones entre los sexos", *Investigaciones Psicológicas*, vol. 9, pp. 117-143.
- Petersen, T. y Morgan, L.A. (1995): "Separate and Unequal: Occupation-Establishment Sex Segregation and the Gender Wage Gap", *American Journal of Sociology*, vol. 101, pp. 329-365.
- Pleck, J.H. (1977): "The Work-Family Role system", *Social Problems*, vol. 24, pp. 417-427.
- Powell, G.N. (1993): *Women and men in management*. 2 ed. Newbury Park, CA: Sage.
- Powell, G.N. (1999): *Reflections on the Glass Ceiling. Recent trends and future prospects*, en G.N. Powell, (Ed.), *Handbook of Gender and Work*, pp. 325-345, Thousand Oaks, London: Sage.
- Powell, G.N. y Butterfield, D.A. (1989): "The 'Good' Manager: Did Androgyny Fare Better in the 1980s?", *Group and Organization Studies*, vol. 14, nº 3, pp. 216-233.
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E. y Candela, C. (2002): "Mujeres directivas y demandas organizacionales", *Revista de Psicología Social*, vol. 17, nº 2, pp. 183-192.
- Reid, M., Millar, W. y Kerr, B. (2004): "Sex-based glass ceiling in U.S. state-level bureaucracies, 1987-1997", *Administration & Society*, vol. 36, nº 4, pp. 377-405.
- Reskin, B. (1993): "Sex segregation in the Workplace", *Annual Review of Sociology*, vol. 19, pp. 241-270.
- Reskin, B. y Bielby, D. (2005): "A Sociological Perspective on Gender and Career Outcomes", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, pp. 71-86.
- Sarrió, M. (2004): *La Psicología de Género a través del Techo de Cristal*, Tesis Doctoral dirigida por Dra. E. Barberá. Universitat de València. Colección Economía y Empresa. Valencia: Comité Económico y Social de la Comunidad Valenciana y Fundación Bancaixa.
- 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*, vol. 17, nº 2, pp. 167-182.



- Schein, V. (1978): "Relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics among female managers", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, pp. 340-344.
- Schein, V., Mueller, R. y Jacobson, C. (1989): "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among college students", *Sex Roles*, vol. 20, pp. 103-110.
- Schein, V., Mueller, R., Lituchy, T. y Liu, J. (1996): "Think manager-think male: a global phenomenon", *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 17, pp. 33-41.
- Schmitt, N. y Schneider, B. (1983): "Current issues in personnel selection", en K.M. Rowland y G.R., Ferris (Eds.), *Research in personnel and Human Resource management*, pp. 85-125. Greenwich, JAI Press.
- Schneer, J.A. y Reitman, F. (1995): "The Impact of Gender as Managerial Careers Unfold", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 47, nº 3, pp. 290-315.
- Segerman-Peck, L.M. (1991): *Networking and mentoring. A woman's guide*, Londres: Judy Piatkus Ltd.
- Steinberg, R. y Shapiro, S. (1982): "Sex differences and personality traits of female and male Masters of Business Administration Students", *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, nº 3, pp. 306-310.
- Stroh, L.K., Brett, J.M. y Reilly, A.H. (1992): "All the Right Stuff: A Comparison of Female and Male Managers' Career Progression", *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, pp. 251-260.
- Syed, J. y Murray, P.A. (2008): "A cultural feminist approach towards managing diversity in top management teams", *Equal Opportunities International*, vol. 27, nº 5, pp. 413-432.
- Tharenou, P., Latimer, S. y Conroy, D. (1994): "How to make it to the Top? An Examination of Influences on Women's and Men's managerial Advancement", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 4, pp. 899-931.
- Thatcher, S.M.B., Jehn, K.A. y Zanutto, E. (2003): "Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance", *Group Decision and Negotiation*, vol. 12, nº 3, pp. 217-241.
- Thompson, D.E. y Gooler, L.E. (1996): "Capitalizing on the benefits of diversity through work teams", en E.E. Kossek y S.A. Lobel (Eds.), *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*, Blackwell, Cambridge.
- Traves, J., Brockbank, A. y Tomlinson, F. (1997): "Careers of women managers in the retail industry", *Service Industries Journal*, vol. 17, nº 1, pp. 133-154.
- Van der Vegt, G. y Janssen, O. (2003): "Joint impact of interdependency and group diversity on innovation", *Journal of Management*, vol. 29, nº 5, pp. 729-751.
- Watson, C.M., Quatman, T. y Edler, E. (2002): "Career Aspirations of Adolescent Girls: Effects of Achievement Level, Grade, and Single-Sex School Environment", *Sex Roles*, vol. 46, nº 9/10, pp. 323-335.
- Wirth, L. (2002): *Romper el Techo de Cristal: las mujeres en puestos de dirección*, Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Informes OIT; 58.
- Wong, P., Kettlewell, G. y Sproule, C. (1985): "On the importance of being masculine: sex role attributions and career achievement", *Sex Roles*, vol. 11, pp. 757-777.