

¿Entre Obstáculos Anda el Camino? Trayectoria y Mujer Directiva

The Path is Drawn Between Obstacles? The professional Career of a Female Manager
Entre os Obstáculos se Desenha o Caminho? A trajetória Profissional da Mulher Diretiva

- » Clara Selva OLIDI¹ (Universitat Autònoma de Barcelona - UAB)
- » Susana Pallarès PAREJO (Universitat Autònoma de Barcelona - UAB)
- » Miguel Angel Sahagún PADILLA (Universitat Autònoma de Barcelona - UAB)

Resumen El objetivo general de este trabajo es presentar una revisión teórica de los factores y elementos que la literatura describe como obstáculos en las trayectorias profesionales de mujeres hacia cargos directivos. A pesar de la masiva incorporación de las mujeres al mercado laboral en las últimas décadas, éstas continúan jugando en desventaja respecto a sus homónimos masculinos, haciéndose esta desigualdad más patente en el acceso a cargos de poder. Para apoyar esta hipótesis, se realiza una revisión, en el contexto español y europeo, desde los años setenta a la actualidad, de estudios sobre las principales barreras que las mujeres deben enfrentar en el camino hacia la dirección, entre ellas: la menor formación, los estereotipos de género, el liderazgo femenino, los trabajos y sectores tradicionalmente femeninos, el menor acceso a las redes sociales o *networks*, las dificultades de conciliación familiar y profesional y la brecha salarial. Esta revisión destaca la necesidad de investigar las distintas formas en las que se abordan las limitaciones-barreras-facilitadores de la trayectoria laboral femenina en relación a las acciones que a nivel organizativo e institucional se proponen.

Palabras claves

Mujeres, Trayectoria Profesional, Liderazgo Femenino, Género.

Resumo O objetivo deste trabalho é analisar os fatores e elementos que a literatura descreve como obstáculos na carreira de mulheres para cargos gerenciais. Apesar da incorporação massiva das mulheres no mercado de trabalho nas últimas décadas, elas continuam a jogar em desvantagem em relação ao seu homônimo masculino, tornando-se mais evidente a desigualdade no acesso a posições de poder. Para apoiar esta hipótese, analisamos no contexto europeu, e mais especialmente espanhol, a partir dos anos setenta até o presente, estudos sobre os principais obstáculos que as mulheres enfrentam no caminho para cargos de direção, tendo entre eles: a menor formação profissional, os estereótipos de gênero, a liderança feminina, os trabalhos e setores tradicionalmente femininos, menos acesso a redes sociais ou *networks*, as dificuldades de conciliação da vida familiar e profissional e as diferenças salariais. Conclui-se neste estudo sobre a necessidade de investigação das diferentes formas das limitações, barreiras e facilitadores da trajetória laboral feminina no contexto das ações, em nível organizativo e institucional.

Palavras chaves

Mulheres, Trajetória Profissional, Liderança Feminina, Gênero.

Abstract The main objective of this paper is to review the factors and elements described in the literature as obstacles of professional careers of women in leadership positions. Despite the massive incorporation of women into the labour market in recent decades, they are still in disadvantage compared to their fellow men. This inequality becomes more evident when women are accessing to leadership positions. To support this hypothesis, studies in an European context, on the main barriers that women must face in the path to leadership, have been reviewed from the seventies to the present, including: less professional training, gender stereotypes, the leadership of women, jobs and sectors which are traditionally female, less access to social networks, difficulties of reconciling family and professional life and salary differences. This review highlights the need for research addressing various forms of constraints, barriers, facilitators of the careers of women in relation to actions proposed at the organizational and institutional level.

Keywords

Women, Career, Female Leadership, Gender Studies.

¹ Endereço para correspondência: Departamento de Psicologia Social, Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) 08193 Bellaterra (Barcelona). España Tel: +34 93.581.19.79 Fax: 93.581.21.25 Mail: clara.selva@uab.cat

El mundo laboral ha ido transformándose a lo largo de los siglos y especialmente en los últimos decenios, generando cambios que han modificado la tradicional organización del trabajo y la concepción de los roles laborales asociados, como es el caso de los femeninos. La progresiva incorporación de la mujer al mercado de trabajo, uno de los cambios sociales más relevantes de las últimas décadas –y fruto del crecimiento económico, de la promoción de los principios constitucionales y de los derechos humanos–, ha supuesto una alteración de la estructura laboral y de los esquemas tradicionales (López, 2007). En cifras, la actividad de la mujer respecto al trabajo socialmente reconocido en 1970 se estimaba en un 13,4%, siendo un 67,97% en la actualidad (según datos recogidos en la Organización Internacional del Trabajo, 2007 y el Instituto Nacional de Estadística, 2011). Estos datos reflejan un candente interés de las mujeres por formar parte y ser reconocidas en el ámbito laboral, y adquirir los derechos que al mismo pertenecen.

En España, las transformaciones sociopolíticas acaecidas a partir de 1970 modificaron tanto la organización de las instituciones, como la mentalidad y los comportamientos sociales. En los albores de 1983 y coincidiendo con el restablecimiento de la democracia, se realizó un esfuerzo considerable para adaptar el ordenamiento jurídico al principio de no-discriminación por razón de sexo, recogido en varios artículos de la Constitución Española de 1978; entre ellos el Artículo 14, que proclama el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo. La versión más reciente la encontramos con la Ley Orgánica de Igualdad Integral entre hombres y mujeres, aprobada en marzo de 2007, que establece el fundamento jurídico para avanzar hacia la efectiva igualdad en los ámbitos social, económico, cultural y político, y que supone la regulación de un trayecto que muchas organizaciones ya estaban empezando a recorrer (Jiménez, 2008).

Las iniciativas y acciones públicas y privadas encaminadas a fomentar un cambio en las políticas de flexibilidad y gestión de personas han favorecido directamente la inserción de la mujer. Actualmente se ha producido un crecimiento más rápido de las tasas de empleo femenino, tal y como pone de manifiesto el informe del Instituto de la Mujer titulado *Mujeres y Hombres en España* (2010), el cual prevé que el aumento en número de mujeres ocupadas (entre 2002 y 2009) ha sido de un 28,3% y de un 0,1% en el caso de los varones; y al mismo tiempo, el número de mujeres en paro en el mismo período creció un 56,2% frente al 145,7% de los varones. En relación a los hombres, sus años activos se han visto incrementados así como su empleo en trabajos técnicos y profesionales (Godoy & Mladinic, 2009) debido principalmente a: a) un mayor acceso a la educación, b) a la disminución de las tasas de fecundidad, c) a la necesidad de contar con mayores ingresos en el hogar, d) a las crisis económicas y e) a los patrones culturales que favorecen el desarrollo de roles tradicionalmente asociados a hombres, ahora ejercidos por mujeres (Abramo & Valenzuela, 2006). Todos estos cambios han incrementado las opciones de entrada de la mujer al ámbito profesional, procurando una mayor sensibilización hacia la no discriminación de género en el contexto de las empresas españolas y favoreciendo un clima de mayor flexibilidad entre los empleados. No obstante, el camino que las lleva hacia la cima de las organizaciones sigue siendo largo, existiendo una serie de barreras que las mantiene separadas de los puestos de mayor responsabilidad. Así lo indican las últimas informaciones sobre la inserción laboral de la mujer en puestos de dirección, donde se hace patente un ascenso de mujeres que desarrollan estos cargos pero en un valor inferior al esperado. Para apoyar esta hipótesis, se realiza una revisión teórica, en el contexto español y el europeo, desde los años setenta a la actualidad, de los principales factores o elementos que se describen como obstaculizadores en las trayectorias de mujeres hacia cargos directivos.

MUJER Y DIRECCIÓN. EL CASO ESPAÑOL Y EL EUROPEO

En los albores del 2011 la mujer representa un 52,93% del total de la población activa española –un 67,64% en el caso del hombre– (Instituto Nacional de Estadística, 2011). De este elevado porcentaje, muy pocas son las que ocupan altos cargos en las empresas públicas

y privadas. Esta realidad es la que pretenden fotografiar diversos estudios de una forma más o menos esperanzadora. Algunos, como el presentado por la consultora de recursos humanos Hudson (2010), proyectan una situación actual de mercado laboral a través de su censo organizativo revelando que en los últimos cinco años el número de directivas contratadas en España ha aumentado en un 3%; otros, como el informe emitido por Esade y Icsa (2009) "Mujer y crisis. Diferencias retributivas mujer-hombre y presencia femenina en puestos directivos", no sólo nos revelan la falta de igualdad de género en los altos cargos españoles, sino que además vislumbran que la presencia de la mujer en España en dichas posiciones ha descendido un 6%, del 19% registrado en 2007 frente al 13% registrado en 2009. Contradiendo estos valores se nos presenta la Ley Orgánica para la Igualdad Efectiva de Hombres y Mujeres ya que con su entrada en vigor en 2007 se estableció un periodo de ocho años para que las empresas más relevantes del país incluyeran entre un 40% y un 60% de mujeres en este tipo de puestos.

A modo de ejemplo, España en estos momentos sólo cuenta con 54 consejeras en las empresas del Ibex 35, representando el 11% del total –la mayoría de ellas consejeras y vicepresidentas-, y habiendo un 20% de empresas sin presencia femenina en sus Consejos (Instituto de la Mujer, 2010). Estos datos indican que no se trata sólo de una cuestión de presencia, sino también de prestigio, reconocimiento y poder; son sólo nueve empresas, de las 35 del Ibex, en las que la presencia de la mujer supera el 15% del total, siendo éste el porcentaje que se presupone mínimo para que puedan florecer los mecanismos de influencia en los grupos minoritarios.

A nivel europeo, un 59,5% de los titulados universitarios de la UE son mujeres, predominantemente estudiantes de Derecho, Dirección de Empresas y Administración; sin embargo representan sólo un 10% de los miembros de los consejos de administración de las grandes empresas europeas y solo el 3% de las presidencias de estos consejos (Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Género, 2011). Con los datos presentados parece lógico que un 40% de la población de la Europa de los 25 perciba desigualdad de oportunidades por razón de sexo en el ámbito laboral; siendo esta desigualdad aún más acusada en Italia o España, rondando cifras del 55% (European Commission, 2007).

Por lo que refiere a los rasgos característicos de la mujer que accede a cargos directivos se señalan como principales competencias: la creatividad, la capacidad de planificación y organización, la visión de negocio y la tolerancia a la frustración (Cardona, 2007). En términos de motivación, avanzar en su desarrollo profesional y auto-realizarse son las principales razones por las que acceden a cargos de dirección (Anca & Aragón, 2007).

Los datos presentados en torno a la situación de la mujer en el mundo laboral y los referentes a su posición en cargos directivos suponen un cuestionamiento a la retórica de la igualdad. A pesar de las medidas propuestas –la legislación existente contra la discriminación, la acción positiva, las iniciativas de diversidad y el crecimiento significativo en número de mujeres en lugares de gestión-, la mayoría de los puestos de trabajo de dirección superior siguen, como se enunciaba, dominados por hombres (López & García-Retamero, 2009) y las culturas e identidades organizativas continúan siendo predominantemente masculinas (Simpson, 2000; Wajcman, 1998; Wajcman & Martin, 2002). Por ello, es posible afirmar que la realidad de la igualdad está todavía lejos de los órganos de gobierno de las empresas, es decir, de los lugares de alta dirección.

ESTUDIOS DE GÉNERO Y BARRERAS EN LAS TRAYECTORIAS HACIA CARGOS DIRECTIVOS

Los estudios de género que han caracterizado el periplo de los setenta hasta la actualidad servirán de marco para ubicar y hacer emerger los principales obstáculos que la mujer concibe, o ha concebido, como barrera para el acceso a los cargos directivos. Durante décadas, la división sexual del trabajo se ha considerado un resultado natural de las funciones de hombres y mujeres en la reproducción biológica de la especie (Ramos, Barberá & Sarrió, 2003), enmas-

carando la realidad de una discriminación. Con el ánimo de superar esta barrera ideológica se incorpora la perspectiva de género en el entorno laboral y en las investigaciones realizadas al respecto. Las primeras referencias sobre el género aparecieron de la mano de movimientos feministas y centraban su atención en la subordinación de la mujer, como producto de una ordenación patriarcal, en términos de la categoría de patriarcado de Max Weber (De Babieri, 1993). Propuestas que se desestimarían por falta de valor explicativo y por acontecer únicamente sinónimos de dominación masculina. Poco después académicas de distintos países encabezaron los *estudios de mujeres*, en los que, desde una posición más empírica, se hacían visibles las experiencias de las mujeres en la historia; atendiendo a las aportaciones que las mismas habían hecho en la sociedad y la cultura (De Babieri, 1993) y consolidando así el sistema teórico sexo-género que, según De Babieri, supera en profundidad y extensión las teorías del patriarcado. En resumen, las teorías del género nos permiten pensar que podemos cambiar aquello que considerábamos natural (Lagarde, 1996).

A lo largo de los setenta, los estudios organizativos empiezan a considerar las relaciones de trabajo como no asexuadas (Ramos et al., 2003). En los ochenta, el foco de interés se centra en la segregación laboral, su reproducción y las prácticas de segregación de trabajadores y sindicatos (Wajcman, 1998). En los noventa, se aboga por entender el entramado empresarial a través de la toma de conciencia de la necesidad de gestionar la diversidad y estudios posteriores (e.g. Kelan, 2009) sugieren que los puestos de trabajo se construyen de forma neutral al género.

En el último decenio, los estudios sobre las relaciones del género en el mundo laboral se han interesado por: a) describir y analizar las prácticas de discriminación laboral entre géneros; b) desarrollar teorías sobre limitaciones en el acceso y la promoción de la mujer al mundo laboral y; c) desarrollar líneas de intervención y alternativas de cambio afines a los hitos planteados (Ramos et al., 2003). A continuación, se presenta una breve pincelada histórica, desde los setenta a la actualidad, de las barreras que explican la escasa presencia femenina en puestos de dirección, para pasar a desarrollar, posteriormente, algunas de las limitaciones más esgrimidas en la literatura.

Las barreras que el corpus literario recoge en la trayectoria de la mujer hacia los cargos directivos, y que se enmarcan en los estudios de género citados, han sido diversas. Aproximaciones de los años 70 apuestan por teorías basadas en la desigualdad social, similares a la *ley de la atracción* y que sostienen que los individuos se sienten atraídos y prefieren aquellos parecidos a ellos (Byrne, 1971). Así, siendo la mayoría de los gerentes hombres, su tendencia sería perpetuar el género masculino entre los directivos –a menudo de forma inconsciente y no tanto fruto de una clara voluntad de estructurar así el poder-. Los 80 y 90 se caracterizaron, sobre todo, por ofrecer explicaciones duales, la mayoría alrededor del *capital*, entendiendo por capital la energía social acumulada e invertible que tiene valor en un campo –un campo es un universo estructurado y no una suma de individuos, productos e instituciones (Bourdieu, 1987)-. En términos del capital necesario para la promoción –campo de juego-, algunas aproximaciones señalan que los obstáculos en la transición a lugares de mayor responsabilidad se basan en: a) déficit de capital humano: diferencias de género y conocimientos y b) déficit de capital social: carencia de apoyo, exclusión de las redes sociales y estereotipos (Tharenou, 1999). Mientras, otros estudios nacidos a lo largo de este período, y otros posteriores (Anca & Aragón, 2007; Pallarès & Martínez, 1993), apuntan que el foco de interés se está desplazando y empieza a tomar como central la autopercepción de la mujer directiva. Esta autopercepción suele generarse por la escasa representación de la mujer en su categoría ocupacional (recordemos el 15% mínimo para que florezcan los mecanismos de influencia en los grupos minoritarios) que hace que la mujer sea considerada un ‘símbolo’ en su grupo. Este efecto se ha conocido tradicionalmente como *tokenism* (Kanter, 1977). Sin embargo, este mismo efecto puede ser considerado un facilitador, ya que visibiliza más su trabajo y esto facilita su promoción (Martínez & Pallarès, 2000).

Investigaciones actuales hipotetizan que: a) las mujeres no disponen de la experiencia laboral necesaria (teoría del déficit, Heilman, 2001; Godoy & Mladinic, 2009); b) existe una carencia

de motivación o interés por estos cargos, dejando entrever que las mujeres mantienen una concepción 'altruista-afectiva' del trabajo (Godoy & Mladinic, 2009; Hola & Todaro, 1992); c) apelan a la existencia de inhibidores internos que frenan el ascenso de la mujer a la dirección y que a menudo operan de forma inconsciente (Anca & Aragón, 2007), lo que se conoce como el autoimpuesto *techo de cemento* (Anca & Aragón, 2007; León & Chinchilla, 2004) o; d) más que desinterés por los cargos directivos, las mujeres se enfrentan a un mayor número de limitaciones; las demandas de la vida familiar siguen recayendo de forma predominante en ellas y esto hace que las mujeres tengan que interrumpir más sus carreras y trabajen mayormente en jornadas parciales, hecho que se traduce en menos años de experiencia y menos horas de trabajo por año, en comparación con sus homónimos masculinos (Eagly & Carli, 2007). Mientras tanto, otras investigaciones amplían la idea del *glass ceiling* o *techo de vidrio* con la expresión *glass wall* o *muro de vidrio* que se refiere a los obstáculos que las mujeres encuentran para ser seleccionadas por posiciones expatriadas (Hartl, 2004; Linehan, 2000), siendo éstas últimas, cada vez más, una parte integral del desarrollo de la carrera de las potenciales directivas (Derr & Oddou, 1993; Hartl, 2004). Este tipo de trayectoria ha sido gráficamente ilustrada como un laberinto (Eagly & Carli, 2007). Así, más que una obstrucción transparente, invisible y sutil, que resta en un nivel determinado de la organización próximo a las posiciones más altas de la jerarquía; los obstáculos son múltiples, aparecen en diferentes momentos de las trayectorias profesionales y no siempre son invisibles para las mujeres. Ejemplos de estos obstáculos son los prejuicios sobre los intereses que marcan su carrera, sobre su presencia en cargos directivos y sobre las dificultades de conciliar las responsabilidades familiares y sus funciones en los entornos laborales (Godoy & Mladinic, 2009). A continuación, se desarrollarán las principales barreras o limitaciones que han puesto de manifiesto numerosos estudios (e.g. Agut & Martín, 2007; Anca & Aragón, 2007; Molero, Cuadrado, García-Ael, Recio & Rueda, 2009) y que darán lugar a un análisis crítico de la situación laboral de la mujer.

Menor formación de las mujeres

En la década de los ochenta y los noventa, la falta de preparación de las mujeres ha sido uno de los argumentos más utilizados para dar cuenta de la menor presencia femenina en puestos directivos. Sin embargo, en la actualidad estas explicaciones se han dejado atrás, ya que su acceso generalizado a los niveles educativos superiores, incluso en carreras estereotipadamente masculinas y los buenos resultados obtenidos (Instituto de la Mujer, 2010) invalidan este tipo de argumentos (Barberá, Ramos & Sarrió, 2000). No obstante, siguen teniendo plena vigencia las explicaciones que inciden en la importancia del aprendizaje y la educación a través del *currículum oculto*, entendido por tal las creencias, normas y valores sociales que no figuran entre los objetivos y fines académicos, pero que se transmiten eficazmente a través de los mecanismos de imitación e interiorización (Bonilla & Martínez, 1992). El *currículum oculto* produce una diferenciación sistemática de las conductas en función del sexo durante el proceso de socialización que fomenta el desarrollo de ciertas características y actitudes asociadas a la identidad de género femenina y que pueden jugar en contra de su promoción profesional (Ramos et al., 2003).

Estereotipos de género

En las últimas décadas, los cambios sociales y políticos mencionados acarrearán modificaciones en la concepción del rol de la mujer en los diferentes espacios de vida social. No obstante, los estereotipos de género -creencias generalizadas acerca de las características, conductas y roles propios de hombres y mujeres- siguen siendo vigentes (Baron & Byrne, 2005; Dickman & Eagly, 2000), y condicionan su comportamiento en sus diferentes esferas vitales (Agut & Martín, 2007). Algunos autores (e.g. Ridgeway, 2001) sostienen que la escasa presencia de la mujer en cargos directivos responde a que los hombres son más competentes en las altas posiciones jerárquicas que sus homónimas femeninas. Eagly, Makhijani y Klonsky (1992) y Heilman (2001) sostienen que la población devalúa de forma generalizada el trabajo

de las mujeres líderes y Carli (2001) sugiere que los hombres son más influyentes que ellas. Asimismo otros autores (Sarrió, Barberá, Ramos & Candela, 2002) apuntan a que los rasgos del directivo corresponden con los atributos asociados al rol masculino, y Wajcman (1998) sostiene la hipótesis de que las mujeres gerentes abandonan los aspectos de su feminidad para desarrollar los atributos que más habitualmente se asocian a los ejecutivos masculinos, sugiriendo que las pocas mujeres que llegan a los altos cargos se sienten obligadas a adquirir estos roles y que, por lo tanto, son indistinguibles del género masculino. Schein (2001) tilda este fenómeno de *think manager -think male*, indicando que éste fomenta los sesgos contra las mujeres en la selección, promoción, entrenamiento y ocupación de lugares directivos y Eagly y Karau (2002) explican este fenómeno a través de la teoría de congruencia de rol. Estudios como el de Anca y Aragón (2007) se preguntan si la mujer actúa rechazando la dirección y si este comportamiento responde a la no pertenencia a unos arquetipos determinados que la alejan de la dirección. Arquetipos como estos presupondrían que los mandos intermedios son personas con un carácter directo, seguro y agresivo. En el caso de las mujeres, por ejemplo, los arquetipos incluirían la presunción de que éstas no piensan en quedarse embarazadas.

Liderazgo femenino

El estudio de los estilos de liderazgo es un tema de candente interés en la investigación sobre los obstáculos en el acceso de la mujer hacia cargos directivos. Aunque cabe destacar que las distintas investigaciones realizadas son muy divergentes entre sí, en su fundamentación teórica y en cuanto a los métodos utilizados (Molero et al., 2009) existe un acuerdo general acerca de la vinculación entre estilos de liderazgo y acceso de la mujer a la dirección, siendo el estilo de liderazgo *femenino* un obstaculizador de progreso (Cuadrado, 2003; Eagly & Karau, 2002). Así, si recogemos algunas de las investigaciones de los ochenta y noventa (Kaufmann, 1996; Loden, 1987) que hagan de marco para presentar las diferencias respecto a liderazgo y género, veremos que el estilo masculino suele ser autoritario, competitivo y rígido, características tradicionalmente asociadas al mundo directivo general; mientras que el femenino se ha asociado a características relacionales, como la capacidad de aglutinar, el trabajo en equipo o la facilidad en las relaciones personales y emocionales (Hudson, 2010; Martínez & Pallarès, 2000).

Autores como Eagly y Johannessen-Schmidt (2001) enfatizan la controversia del tema, dejando constancia del amplio debate que suscita y otros como Pallarès y Martínez (1993) y Cuadrado (2002), en sus estudios sobre liderazgo y género, señalan que no se encuentran diferencias significativas en la gestión de hombres y mujeres. Las conclusiones a las que llega el estudio de Cuadrado (2002), tal y como también lo indican Molero et al. (2009), descartarían el argumento de que la forma de dirigir de la mujer no es competente para la empresa.

Segregación ocupacional vertical y horizontal

Debido a la existencia y persistencia de los estereotipos de género citados, el trabajo se ha dividido, durante décadas, en empleos masculinos y femeninos, siendo el tejido empresarial diana del género femenino el social y económicamente menos valorado: el sector servicios, el sub-sector comercial y la agricultura (Bastida, 2007). Clancy (2007) señala que las profesiones tradicionalmente femeninas son aquellas consideradas de apoyo: enseñanza, enfermería, relaciones públicas, trabajo social y recursos; consideradas profesiones de vocación social (Agut & Martín, 2007). Estos estudios evidencian que las mujeres suelen concentrarse en profesiones tradicionalmente feminizadas -segregación ocupacional horizontal- y, paralelamente, permanecen en su mayoría concentradas en los niveles más bajos de la jerarquía laboral -segregación ocupacional vertical- (Agut & Martín, 2007). Artículos recientes, como el de Giral (2011) señalan que mientras que la discriminación horizontal mejora, ya que las mujeres están accediendo a más sectores y actividades, la discriminación vertical se agrava, porque las diferentes categorías ocupacionales tienden a intensificar su carácter masculino: puestos directivos, trabajos cualificados del sector primario, industria o construcción; o femenino: profesionales,

puestos técnicos, puestos cualificados de los servicios y puestos no cualificados. En referencia a lo citado, lo que sí que parece claro, y en lo que los diferentes estudios (e.g. Hudson, 2010) coinciden, es que el aumento de las directivas es más significativo en los puestos de mando intermedio, siendo la alta dirección notablemente masculina.

Por último, anotar que la representación femenina en los niveles superiores de gestión se ha mantenido prácticamente igual en los últimos diez años, excepto en el ámbito de los recursos humanos, el marketing, la calidad o la atención al cliente, donde sí ha habido un incremento más notable (Bastida, 2007).

Menor acceso a las redes sociales de la organización

Tradicionalmente la literatura ha considerado que la mujer no tiene acceso a las redes sociales que, junto a los méritos personales, son importantes para la elección de los agentes en los procesos de entrada a la organización -entendidas como colas en el proceso de contratación (Fernandez & Mors, 2008)-, así como permiten un ascenso rápido hacia la cúspide. Estas redes, sutiles e inconscientes, suelen perpetuar la reproducción homosocial del género masculino en el ascenso a los cargos de poder en las empresas (Molero et al., 2009), a diferencia del resto del mundo laboral, como las universidades o la administración pública, donde la representación de la mujer es mayor y más equitativa. Sobre el fenómeno del *networking* se encuentran posiciones enfrentadas. Mientras que antaño algunos estudios advertían que las mujeres no tenían la posibilidad de utilizar las redes sociales para su promoción (e.g. Davidson & Cooper, 1992) otros estudios más actuales (e.g. Martínez & Pallarès, 2000) sugieren que las redes sociales empiezan a no ser sólo un dominio exclusivo de los hombres, y apuntan a que el aislamiento relativo al que las mujeres estaban sometidas en épocas anteriores está cambiando, resultando ser un espacio más compartido entre hombres y mujeres y favoreciendo la igualdad en su promoción social.

Dificultades en la conciliación familiar y profesional

El avance vertical, profesionalmente hablando, juega en la dirección contraria al ciclo natural de la maternidad de la mujer. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (2011), la edad media para tener un hijo son los 30-31 años, coincidiendo el momento de máxima fertilidad con el máximo desarrollo profesional. Así, investigaciones recientes señalan las responsabilidades familiares como una de las principales barreras a las que se enfrenta la mujer en el progreso hacia cargos de dirección (Cuadrado & Morales, 2007; Sarrió et al., 2002). En este sentido, se apuntan los términos *sobrecarga de rol* y *conflicto de rol* para expresar la multiplicidad de tareas que la mujer enfrenta al compaginar varios roles -como el profesional y el familiar- y los sentimientos contradictorios que la misma puede experimentar respecto a sus objetivos y prioridades. Si se atiende al discurso de las mujeres que desarrollan cargos directivos, uno de los obstáculos más comúnmente citados para el acceso a estas posiciones deriva del hecho que las responsabilidades familiares siguen recayendo de forma predominante en ellas. Es decir, la tríada maternidad, familia y trabajo, genera tensiones en el ámbito de las representaciones sociales -valores, roles y prácticas sociales-, y desde el punto de vista práctico concreto, que deben resolverse (Carosio, 2010). Las familias han cambiado sus formas organizativas pero esos cambios no se han visto reflejados en las responsabilidades que asumen las mujeres. El incremento en el acceso de la mujer a la vida socio-productiva no se ha acompañado de sistemas de corresponsabilidad social y familiar en los cuidados y el trabajo del hogar. Los conflictos entre la vida personal, familiar y laboral de la mujer llevan a que muchas opten por seguir carreras profesionales más discontinuas. El *sticky floor* o *suelo pegajoso* está conformado por las responsabilidades de cuidado del hogar y la familia, que recae en términos de cargas afectivas, emocionales y de horarios, exclusivamente sobre las mujeres y que les dificulta o impide la plena incorporación al trabajo remunerado (Carosio, 2010). Es decir, el trabajo del hogar es el *suelo pegajoso* que frena el desarrollo laboral de la mujer y su participación en el ámbito público, atrapándolas

en el ámbito privado o sus cercanías; hecho que ralentiza el progreso de su carrera, reduce sus ingresos y limita su tiempo para favorecer las redes profesionales –que pueden resultar decisivas en el avance de su trayectoria profesional-. En este sentido, la conciliación de la esfera personal y la profesional sigue aún sin resolverse.

Brecha salarial

En Europa y especialmente España, la brecha salarial, lo que se entiende por desigualdades salariales entre hombres y mujeres, continúa siendo una de los principales factores de discriminación de las mujeres (Booth, Francesconi & Frank, 2003). A pesar de las diferentes medidas emprendidas, las mujeres europeas siguen cobrando un 15% menos que sus homónimos masculinos, con lo que para igualar el sueldo percibido por ellos de forma anual deben trabajar 53 días más. Datos del Instituto de la Mujer a 2010 revelan que el salario de las mujeres es inferior al de los hombres en todas las actividades económicas y en todas las ocupaciones. La encuesta Anual de Estructura Salarial del 2009 revela que el salario bruto anual medio por trabajador (el que divide al número de trabajadores en dos partes iguales, los que tienen un salario superior y los que tienen un salario inferior) presentó un valor de 18.817,89 euros. Por sexo, la ganancia anual para los hombres fue de 25.001,05 euros y de 19.502,02 euros para las mujeres. Así, la ganancia media anual femenina supuso el 78% de la masculina, situaciones que se veían reducidas atendiendo a variables como el tipo de contrato, ocupación, jornada o antigüedad, entre otros. Si nos situamos en posiciones de gerencia o dirección de empresas, vemos que la brecha salarial y en términos anuales oscila en más de 14.000 euros en pro del género masculino. Según la Encuesta Anual de la Estructura Salarial del 2009, el salario anual de los hombres al cargo de administraciones públicas y empresas de 10 o más asalariados fue de 66.955, mientras que el de la mujer fue de 52.194. Por lo que a la gerencia de empresas con menos de 10 asalariados se refiere, los hombres ingresaron anualmente una media de 42.043 euros mientras que las mujeres 24.290 euros (Instituto Nacional de Estadística, 2009).

En resumen, las investigaciones sobre desarrollo de carrera y género en las organizaciones dejan a la luz la existencia de una serie de limitaciones o barreras significativas que dificultan su acceso a cargos de responsabilidad, entre ellas: la menor formación, los estereotipos de género, el liderazgo femenino, los trabajos y sectores tradicionalmente femeninos, el menor acceso a las redes sociales o *networks*, las dificultades de conciliación familiar y profesional y la brecha salarial. Entre tanto, vemos que mientras algunas barreras –como los estereotipos– se han mantenido estables en el tiempo de acuerdo con los diferentes estudios teóricos y empíricos revisados, otras –como el acceso a la formación– se han dejado atrás, dando lugar a nuevas formas de entender y explicar estas limitaciones, como las referidas al *currículum oculto*. Nuevas formas de concebir los obstáculos nos llevarían a una diferenciación entre las limitaciones acaecidas en el camino hacia la promoción interna, comprendidas por elementos relativos al *techo de cristal* y al *suelo pegajoso*, y las acaecidas en el trayecto hacia la contratación externa, relativas al menor acceso a las redes sociales de la organización.

ANÁLISIS CRÍTICO DE LA SITUACIÓN LABORAL DE LAS MUJERES

El objetivo de la revisión teórica presentada ha sido exponer los factores y elementos que la literatura describe como obstaculizadores en la trayectoria profesional de las mujeres hacia cargos directivos. A pesar de su masiva entrada en el mundo laboral en las últimas décadas, y el creciente interés por el estudio del fenómeno, en especial en los últimos años, esta continúa situada en una posición de desventaja respecto a su homónimo masculino, haciéndose más patente esta desigualdad en el acceso a cargos de poder. Es una realidad que la gran mayoría de mujeres siguen ocupando los puestos más bajos de la jerarquía empresarial y que se encuentran en profesiones feminizadas y peor consideradas socialmente, lo que se conoce como segregación del mercado de trabajo (Instituto de la Mujer, 2010). Así, y de forma consecuente,

algunas prácticas discriminatorias siguen perpetuándose (basta con atender a la brecha salarial entre géneros).

Más que desinterés por ocupar puestos de dirección, las mujeres se encuentran con un número mayor de obstáculos y causas interrelacionadas que las alejan de la dirección, respecto a sus compañeros. Existiendo un perfil social y corporativo, en la mayoría de las empresas, que las aleja de la cúspide. Hoy por hoy estos puestos reflejan un mundo simbólico mayormente masculino, por el número de hombres ocupando altos cargos y por los valores y significados asociados tradicionalmente al entorno laboral, que dificultan sus posibilidades de promoción (Simpson, 2000; Wajcman, 1998; Wajcman & Martin, 2002). Asimismo, el trabajo gira en torno al trabajador ideal, aquél que trabaja a tiempo completo y que apenas dispone de tiempo para la maternidad y la crianza de los hijos (Williams, 2000). Es por esta razón que la carencia de conciliación aparece como principal motivo de desigualdad de género en los órganos directivos, destacando la necesidad de una mayor flexibilidad en las empresas y representado metafóricamente por el *suelo pegajoso*. Sorprende que sea esta la principal limitación si tenemos en cuenta las numerosas iniciativas y acciones, públicas y privadas, que se han desarrollado con la finalidad de fomentar la igualdad y favorecer directamente la inserción de la mujer al ámbito laboral y principalmente a favorecer cargos de responsabilidad. En esta línea, las organizaciones deberán apostar en mayor medida por resolver los problemas derivados de la conciliación y de la tríada maternidad, familia y trabajo; con la finalidad de fomentar la presencia de la mujer en cargos directivos. Procurando, además, la transformación de las estructuras de poder desiguales (organizadas por el poder patriarcal capitalista) que en la actualidad llevan a la instrumentalización de la mujer y a prácticas de división sexual del trabajo. Asimismo se deberá apostar mayormente por la *flexibilidad* que permitiría cambios de lugar, puesto de trabajo, horario o responsabilidad en momentos determinados (Anca & Aragón, 2007).

CONCLUSIONES

Con lo expuesto y tras la revisión teórica presentada, las autoras señalan como principales aportaciones que: a) los aspectos individuales, sociales y organizacionales que enmarcan la trayectoria profesional de la mujer directiva, en los diferentes estudios revisados, se conciben como independientes entre sí, sin tener en cuenta que todos son relacionales y que actúan como condicionantes o facilitadores de unas u otras trayectorias (en este caso hacia la cúspide organizacional); b) dichos estudios presentan el anhelo o deseo de ascenso como una actitud *natural* de la mujer respecto a la profesión y el lugar ocupado, olvidando preguntarse acerca de sus intereses, motivaciones y anhelos reales; c) en términos generales se descuida el origen de promover la paridad, mediante prácticas y programas que pretenden fomentar el acceso de la mujer a la dirección, planteándose así su retórica: a pesar de las medidas adoptadas el mundo laboral sigue siendo cultural y simbólicamente masculino; d) las empresas utilizan terminología sugerente como el *techo* o *muro de cristal*, para evadir las responsabilidades de promoción equitativa que les pertoca como entidad. Por tanto, términos que en su día fueron creado para visibilizar la situación de la mujer dentro de las organizaciones, pierden cada vez más su valor en tanto y en cuanto estas los normalizan y naturalizan y; e) las organizaciones y oportunidades de progreso que las mismas ofrecen tienen un ritmo de cambio mayor que los anhelos de las personas. Personas que ya cuentan con algunos años de experiencia laboral, haciendo que, si existiera el deseo y la planificación para el acceso a cargos de dirección por parte de las mujeres, esta planificación pudiera quedarse obsoleta, debido a los cambios organizativos, antes de que se hubiera podido hacer efectiva.

Es evidente que todavía queda mucho camino por recorrer y que restan aún muchos interrogantes por responder, entre ellos la falta de adhesión que tienen algunos programas desarrollados para favorecer la conciliación; factor clave para la promoción profesional. Sin embargo es esperanzadora la evolución del foco de interés de los estudios de género presentados, cada vez más preocupados por la gestión de la diversidad, y que pueden ayudar

a resolver estas dificultades. Actualmente las empresas están demandando un perfil más diverso, con rasgos típicamente considerados femeninos –con competencias como capacidad de comunicación, empatía, trabajo en equipo, negociación y búsqueda de consenso (Sarrió et al., 2002)- y que sitúan a la mujer en una posición de mayor *posibilidad* de condiciones para el acceso a los cargos de responsabilidad. Como puede verse distinguimos la mayor posibilidad de la igualdad, ya que si de igualdad estuviéramos hablando no sería necesario tener un perfil femenino; sino el mismo que presenta el masculino. Además, ese perfil que paradójicamente la sitúa en una posición de mayor probabilidad, refuerza los estereotipos de rol de género femenino.

Con todo, si se sigue trabajando en esta línea, favoreciendo la gestión de la diversidad y en consecuencia en el cambio cultural, podrá hacerse posible la igualdad de recursos que aportan las personas, indistintamente de su género y se estará en mejores condiciones para superar las barreras que afectan la trayectoria profesional de las mujeres.

Ante un fenómeno de tan candente interés, las autoras consideran que sería interesante estudiar: a) la trayectoria de la mujer y sus condicionantes-barreras-facilitadores, en relación a la del hombre. Puesto que esta se presenta como una de las limitaciones de este artículo, centrado en un género concreto, sería conveniente establecer una comparación-contrastación de caso entre géneros, que permitiría discriminar los condicionantes de ambas trayectorias profesionales hacia cargos directivos; b) profundizar en las implicaciones que las limitaciones presentadas tienen en la vida personal y profesional de la mujer. Esto permitiría desarrollar estrategias efectivas para el cambio y; c) en relación a lo mencionado, sería necesario investigar las distintas formas en las que se abordan las limitaciones-barreras-facilitadores de la trayectoria laboral femenina en relación a las acciones que a nivel organizativo y institucional se proponen. Es decir, ver en qué medida los planes de igualdad y los proyectos impulsados por las diferentes instituciones proporcionan las prácticas y acciones necesarias para encaminar trayectorias sin obstáculos, o por el contrario si bajo el manto protector de una supuesta política de igualdad crean y sostienen viejas-nuevas formas de perpetuar aquello que se quiere erradicar, la desigualdad.

REFERENCIAS

- Abramo, L., & Valenzuela, M. E. (2006). Inserción laboral y brechas de equidad de género en América Latina. En L. Abramo (Ed.), *Trabajo decente y equidad de género en América Latina* (pp.9-62). Santiago, Chile: Organización Internacional del Trabajo.
- Agut, S., & Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214.
- Anca, C., & Aragón, S. (2007). La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional. *Academia: Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 45-63.
- Barberá, E., Ramos, A., & Sarrió, M. (2000). Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto NOWDI XXI. *Papeles del psicólogo*, 75, 46-52.
- Baron, R. A., & Byrne, D. (2005). Prejuicio: causas, efectos y formas de contrarestarlo. En R. A. Baron & D. Byrnes (Eds.), *Psicología social*. (pp. 215-261). Madrid: Prentice-Hall.
- Bastida, M. (2007). ¿Una nueva barrera de cristal?. *Capital Humano*, 207,68-76.
- Bonilla, A., & Martínez, I. (1992). Análisis del currículum oculto de los modelos sexistas. En M. Moreno (Coord.), *Del silencio a la palabra. Coeducación y reforma educativa* (pp. 60-92). Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer, Colección Estudios.
- Booth, A., Francesconi, M., & Frank, J. (2003). A sticky floors model of promotion, pay, and gender. *European Economic Review*, 47, 295-322.
- Bourdieu, P. (1987). *Cosas dichas*. Barcelona: Gedisa. 1988.
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.

- Cardona, J. M. (2007). El "gato encerrado" en el desarrollo de directivos. *Capital Humano*, 206, 46-52.
- Carli, L. (2001). Gender and social influence. *Journal of Social Issues*, 57, 725-741.
- Carosio, A. (2010). El trabajo de las mujeres: desigualdad, invisibilidad y explotación. *Revista venezolana de estudios de la mujer*, 15(35), 7-14.
- Clancy, S. (2007). ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales? *Academia: Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 1-8.
- Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Género (2011). *Informe sobre las mujeres y la dirección de las empresas*. Consultado el 4 de diciembre de 2011 en: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A7-2011-0210&language=ES>
- Constitución Española de 1978: BOE núm. 311, de 29 de diciembre de 1978.
- Cuadrado, I. (2002). *Estilos de liderazgo y género: Una perspectiva psicosocial*. Tesis Doctoral publicada en edición electrónica. Almería: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería.
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18 (3), 283-307.
- Cuadrado, I., & Morales, J. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 183-202.
- Davidson, M., & Cooper, C. (1992). *Shattering the glass ceiling. The Woman Manager*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- De Babieri, T. (1993). Sobre la categoría de género. Una introducción teórico-metodológica. *Debates en Sociología*, 18, 1-18.
- Derr, C. B., & Oddou, G. (1993). Internationalizing managers: speeding up the process. *European Management Journal*, 11(4), 435-442.
- Dickman, A., & Eagly, A. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1171-1188.
- Eagly, A., Makhijani, M., & Klonsky, B. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Eagly, A., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781-797.
- Eagly, A., & Carli, L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62-71.
- Eagly, A., & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Esade & Icsa (2009). *Mujer y crisis. Diferencias retributivas mujer-hombre y presencia femenina en puestos directivos*. Consultado el 4 de junio de 2010 en: <http://www.equipo talento.com/contenido/download/estudios/retribuciones10.pdf>
- España. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Boletín Oficial del Estado*, 23 de marzo del 2007, pp. 12611-12645.
- European Comisión. (2007). *Special Eurobarometer: Discrimination in the European Union: Summary*. Consultado el 13 de junio de 2010 en: http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb_special_280_260_en.htm.
- Fernandez, R., & Mors, M. L. (2008). Competing for jobs: Labor queues and gender sorting in the hiring process. *Social Science Research*, 37, 1061-1080.
- Giral, A. (2011). *Igualdad en el mercado de trabajo en España*. Consultado el 12 de noviembre de 2011 en: <http://www.fiop.net/cast/imatge/Igualdad%20en%20el%20mercado%20de%20trabajo%20en%20Esp.pdf>
- Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. *Psyche* 18(2), 51-64.
- Hartl, K. (2004). The expatriate career transition and women managers' experiences. *Women in Management Review*, 19(1), 40-51.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.

- Hola, E., & Todaro, R. (1992). *Los mecanismos del poder. Hombres y mujeres en la empresa moderna*. Buenos Aires: Grupo Editorial Latinoamericano.
- Hudson. (2010). *Aumenta un 3% el número de mujeres contratadas*. Consultado el 06 de noviembre del 2011 en: <http://www.expansion.com/2010/11/24/empleo/mercado-laboral/1290599776.html?a=5e278fec1cf046f665183d5de6e621e7&t=1320591453>
- Instituto de la Mujer (2010). Distintas estadísticas correspondientes al primer trimestre de 2010. Consultado el 22 mayo de 2010 en *Estadísticas*: <http://www.inmujer.migualdad.es/mujer/mujeres/cifras/empleo/profesiones.htm>
- Instituto de la Mujer (2011). *Mujeres y hombres en España, 2010*. Ministerio de Igualdad. Consultado el 04 de noviembre del 2011 en: <http://www.inmujer.es/ss/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-disposition&blobheadervalue1=inline&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1244655829658&ssbinary=true>
- Instituto Nacional de Estadísticas (2009). *Encuesta de estructura salarial, 2009*. Consultado el 15 de noviembre del 2011 en: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft22/p133&file=inebase&L=0>
- Instituto Nacional de Estadística (2011). *Análisis y estudios demográficos. Encuestas de fecundidad*. Consultado el 15 de noviembre del 2011 en: <http://www.ine.es/daco/daco43/epoba/evodemoest.xls>
- Instituto Nacional de Estadística (2011). *Encuesta de Población Activa (EPA). Tercer trimestre de 2011*. Consultado el 06 de noviembre del 2011: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0311.pdf>
- Kanter, R. (1977). *Men and Women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kaufmann, A. E. (1996). Tercer milenio y liderazgo femenino. *Capital Humano*, 92, 52-56.
- Kelan, E. (2009). Gender fatigue: The Ideological Dilemma of Gender Neutrality and Discrimination in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 26(3), 197-210.
- Lagarde, M. (1996). El género, fragment literal: La perspectiva de género. En Lagarde, M. (Coord.), *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*, 13-38. Madrid: Horas y Horas.
- León, C., & Chinchilla, N. (2004). *Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*. Documento de trabajo del IESE.
- Linehan, M. (2000). *Senior Female International Managers: Why so few?* Ashgate: Aldershot.
- Loden, M. (1987). *Dirección femenina. Como triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano Europea.
- López, M. (2007). Factores determinantes en el acceso de la mujer a puestos directivos. *Capital Humano*, 207, 84-93.
- López, E., & García-Retamero, R. (2009). Mujeres y liderazgo: ¿discapacitadas para ejercer el liderazgo en el ámbito público? *Feminismo/s*, 13, 85-104.
- Martinez, M., & Pallarès, S. (2000). *Dones en càrrecs de responsabilitat: des del comandament intermedi a l'alta direcció*. Barcelona: Institut Català de la Dona.
- Molero, F., Cuadrado, I., García-Ael, C., Recio, P., & Rueda, B. (2009). *Mujer y liderazgo en el siglo XXI: Una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de responsabilidad*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Organización Internacional del Trabajo (2007). *Población total y económicamente activa por grupo de edad*. Consultado el 06 de noviembre del 2011 en: <http://laborsta.ilo.org/STP/guest>
- Pallarès, S., & Martinez, M. (1993). Imágenes de la dirección: Metaforas de la función directiva desde la propia dirección. *Revista de Psicología*, 4, 27-35.
- Ramos, A., Barberá, E., & Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34(2), 267-278.
- Ridgeway, C. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57, 637-655.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 167-182.
- Schein, V. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.

- Simpson, R. (2000). Gender mix and organisational fit: How gender imbalance at different levels of the organisation impacts on women managers. *Women in Management Review*, 1(15), 5-19.
- Tharenou, P. (1999). Gender differences in advancing to the top. *International Journal of Management Reviews*, 1(2), 111-132.
- Wajcman, J. (1998). *Like a man: Women and Men in Corporate Management*. Cambridge: Polity Press.
- Wajcman, J., & Martin, B. (2002). Narratives of identity in modern management: the corrosion of gender difference? *Sociology*, 36(4), 985-1002.
- Williams, J. (2000). *Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and What to Do About*. Oxford: Oxford University Press.