

Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica

Sonia AGUT NIETO

Universitat Jaume I de Castellón

Pilar MARTÍN HERNÁNDEZ

Universidad de Zaragoza

Resumen

El objetivo general de este trabajo es revisar e integrar la investigación actual acerca de los diferentes factores de carácter externo e interno, que pueden obstaculizar el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. De entre las barreras externas destacan los estereotipos de género, la segregación del mercado de trabajo, la discriminación laboral, el acoso sexual y psicológico en el trabajo, las menores oportunidades de desarrollo de carrera en la organización, la ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar y la dificultad para compartir las responsabilidades domésticas y del cuidado de los/as hijos/as. Si bien estos condicionantes externos impiden a muchas mujeres con capacidad personal y profesional alcanzar posiciones en los entornos directivos, no se pueden obviar las variables personales, como la baja autoeficacia y la menor formación en materias tradicionalmente masculinas, pues también pueden convertirse en obstáculos significativos.

Palabras clave: Puestos de responsabilidad, mujeres, barreras externas e internas.

Abstract

The general aim of this paper is to review and integrate present research about the different external and internal factors that could hinder the access of women to management positions. Among the *external barriers* stand out gender stereotypes, labour market segregation, women labour discrimination, sexual harassment, mobbing at work, lower career development opportunities at organization, absence of an integrated labour policy that facilitates the compatibility of work and family areas, and the difficulty to share household and childcare responsibilities. Despite those external determining factors stop many personal and professionally qualified women achieving positions in managerial settings, personal variables can not be ignored, such as low self-efficacy and training in traditionally male issues, since also could change into significant obstacles.

Key words: Management, Women, External and Internal barriers.

La situación que viven las mujeres en el ámbito laboral es un tema que ha suscitado gran interés en las últimas décadas, debido, en gran medida, a su masiva incorporación al mercado de trabajo a lo largo de la segunda mitad del siglo veinte en las economías avanzadas. En términos globales, las mujeres de todo el mundo se han ido introduciendo de forma constante en profesiones, ocupaciones e incluso en empleos con cargos directivos, que anteriormente estaban reservados a los hombres (Wirth, 2002). Desde un punto de vista longitudinal, cada vez son más las mujeres que tienen un empleo o desean tenerlo y que por tanto, tienen un mayor peso en la actividad económica general (Davidson, 1991; Instituto de la Mujer, 2006; OCDE, 1986). Además, de forma paralela, el acceso de las mujeres a la educación y la formación ha mejorado de forma sustancial. Sus niveles de cualificación se han ido equiparando a los masculinos, e incluso les superan en algunas etapas educativas (por ejemplo, estudios de secundaria –segundo ciclo), lo cual ha favorecido su presencia en puestos de trabajo que antes tenían vetados y que aspiran a empleos en puestos de dirección (véase Instituto de la Mujer, 2006).

Sin embargo, desde una perspectiva transversal, en todos los años considerados y también en la actualidad, es evidente el claro desequilibrio entre mujeres y hombres, a favor de estos últimos, al ser tanto las tasas de actividad como las de empleo femenino siempre inferiores a las masculinas y las tasas de paro femenino siempre superiores al masculino (véase Instituto de la Mujer, 2006). La situación de las mujeres en el contexto laboral no se puede calificar, por tanto, de análoga a la de los hombres. Esta desigualdad se ve reflejada en la dificultad de muchas mujeres para desarrollar una carrera profesional que les conduzca a ocupar puestos de responsa-

bilidad de manera similar a sus compañeros. De hecho, una y otra vez se pone de relieve que en contadas ocasiones las mujeres llegan a la cima, quedándose estancadas en puestos por debajo de su potencial. Cuanto más alto es el puesto, más nítida es la brecha entre los dos géneros.

Esto ha llevado a diferentes autores (por ejemplo, Burke y McKeen, 1992; Guy, 1992; Naff, 1994; Powell, 1999; van Vianen y Fischer, 2002) y también a organismos oficiales (por ejemplo, OIT, 2004), a mostrar y denunciar la existencia del denominado *techo de cristal*, término acuñado por Segerman-Peck (1991), que alude a una última barrera basada en prejuicios hacia las mujeres que impide el avance de éstas a posiciones de alto nivel, quedándose así estancadas en los niveles medios de la dirección. Esta barrera transparente impide a muchas mujeres con capacidad personal y profesional alcanzar posiciones en los entornos directivos, y promocionarse dentro de ellos (Sarrió, Barberá, Ramos y Candela, 2002).

La investigación sobre desarrollo de carrera -es decir, cómo las personas exploran sus opciones, planifican sus acciones, desempeñan y progresan en los roles vocacionales elegidos- centrada en cuestiones de género, ha experimentado una auténtica explosión de información en los últimos años y especialmente, la referida a las barreras que dificultan el avance de las mujeres. Los estudios se hacen eco del impacto en el comportamiento laboral de las mujeres de fenómenos como por ejemplo los estereotipos de género, la segregación del mercado de trabajo, la discriminación laboral y el acoso sexual (Phillips y Imhoff, 1997). En esta línea, los resultados del estudio de Sarrió y cols. (2002) con directivos/as de Reino Unido y España en el marco del proyecto MOW, revela que la cultura organizacional predominante que merma

las posibilidades de desarrollo profesional de las mujeres, los estereotipos de género y la asunción por parte de las mujeres de responsabilidades familiares como un *deber* asociado al rol de género, son los principales obstáculos en la promoción profesional.

Sin embargo, no se pueden dejar de lado otros factores externos perversos, como son el acoso psicológico en el trabajo y la ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar. Si bien, todos estos condicionantes sociales y organizacionales se han convertido en barreras casi infranqueables al desarrollo profesional de las mujeres, a la luz de las investigaciones, tampoco hay que dejar de prestar atención a las variables personales, que en vez de constituir recursos personales para afrontar dichas barreras externas, se convierten, frecuentemente, en insalvables obstáculos que dificultan, aún más si cabe, su acceso a puestos de responsabilidad. Hablamos, concretamente, de la baja autoeficacia de las mujeres en cuestiones consideradas tradicionalmente masculinas, como son la ciencia y la tecnología, y de su formación, que muchas veces se concentra en áreas tradicionalmente femeninas. A la revisión e integración de los estudios más actuales sobre estas barreras tanto externas como internas se dedica este trabajo.

Factores externos que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad

Los aspectos que son susceptibles de ser considerados obstáculos, en tanto que pueden dificultar, en mayor o menor grado, el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad pueden ser numerosos y tantos, quizá, como mujeres tratan de abrirse paso en el mercado de trabajo. Su revisión, por tanto, excedería

los límites de este trabajo. Por ello, aquí nos centramos en aquellos factores que, de acuerdo con los diferentes estudios, emergen como auténticas barreras significativas para la mayoría de mujeres que están empleadas o desean estarlo y desean promocionar profesionalmente. Estos aspectos de carácter externo son descritos a continuación.

Estereotipos de género

Si bien se han producido notables cambios en el rol de la mujer en nuestra cultura durante las últimas décadas, los estereotipos de género- las creencias generalizadas acerca de los rasgos que supuestamente poseen hombres y mujeres y que distinguen a un género del otro- siguen estando vigentes (Baron y Byrne, 2005; Diekmann y Eagly, 2000). Por ejemplo, en nuestra cultura se asume que los hombres poseen rasgos deseables como la decisión o la fortaleza, mientras que los correspondientes a las mujeres, menos deseables, incluyen la pasividad o la sumisión (Deaux, 1985, 1995). Pese a que obviamente existen diferencias entre hombres y mujeres, la magnitud y el alcance de las mismas es mucho menor de lo que sugieren los estereotipos, pero persisten y condicionan el comportamiento tanto de hombres como de mujeres en todas las esferas de la vida, incluida la del trabajo.

Así se asume que las mujeres tienen una menor disposición a aceptar puestos de responsabilidad, especialmente si eso implica horarios largos de trabajo, viajes y traslados. De hecho, existe la convicción de que los hombres son mejores directivos, que ellas siempre priorizarán sus responsabilidades familiares, o la creencia de que los rasgos característicos del buen directivo se corresponden con aspectos prototípicos de la masculinidad (Sarrió y cols., 2002).

Esto supone verse muchas veces situadas en áreas de actividad menos estratégicas, que no se les confíen tareas variadas y que no puedan familiarizarse con toda la gama de actividades de la empresa; factores que son cruciales para ascender a los puestos altos de dirección. Como consecuencia, sus jefes piensan que pocas mujeres tienen la experiencia empresarial necesaria y que no han pasado el tiempo suficiente en distintos puestos de mando para poder desempeñar los máximos cargos directivos (Cinterfor/OIT, 2006). Por si esto fuera poco, en los puestos de dirección se espera la asunción del modelo masculino, de forma que las mujeres que quieren acceder a estos puestos se ven forzadas a adoptarlo, al ser menos apreciado el modelo femenino (Fernández, Domínguez, Revilla, Anagnostou y Sancho, 2003). Quizá como consecuencia de lo anterior, se constata que una vez que las mujeres alcanzan los niveles superiores de dirección, las actitudes hacia ellas no difieren mayoritariamente de aquellas dirigidas a los hombres (OIT, 2004). Ahora bien, en los últimos años en los puestos de mando se observa una tendencia a una mayor valoración de los atributos considerados femeninos. Cualidades como la capacidad de comunicación, la empatía, la negociación, el trabajo en equipo y la búsqueda del consenso resultan prioritarias entre los requisitos para la contratación de personal directivo (Sarrió y cols., 2002).

Segregación del mercado de trabajo

Como consecuencia de la existencia y persistencia de esos estereotipos de género, el trabajo se encuentra dividido en empleos masculinos y femeninos. Así las mujeres están concentradas en determinadas profesiones feminizadas (por ejemplo, profesiones que muchas veces tienen como cometido

principal atender y/o servir a otras personas) (segregación ocupacional horizontal), donde paralelamente permanecen concentradas en los niveles más bajos de la jerarquía laboral (segregación ocupacional vertical) (Agut y Salanova, 1998; Giddens, 2002; Halpern, 2005; Instituto de la Mujer, 2006; OCDE, 1986; OIT, 2004). Por ejemplo, en España la mayoría de mujeres están empleadas en un restringido número de ramas profesionales, tales como la sanidad, la educación, los servicios personales y domésticos o el comercio. Además, son pocas las mujeres que ocupan puestos directivos, tanto en la administración pública como en la empresa privada, y todavía es menor el porcentaje de aquéllas que acceden a puestos de alta responsabilidad, aún cuando se trate de ocupaciones tradicionalmente femeninas (Burke y McKeen, 1992; Instituto de la Mujer, 2006; Powell, 1999), debido, como se ha dicho antes, a la existencia de una barrera descubierta hasta hace relativamente poco, el *Techo de Cristal*. Esto no sólo implica una restricción en la posibilidad de ocupar puestos de poder, sino además verse obligadas a permanecer concentradas en puestos muchas veces peor pagados, menos reconocidos y valorados.

A todo esto hay que añadir la carga que supone el trabajo no formal, como el trabajo doméstico, familiar y de cuidado de niños y personas mayores o enfermas, al cual han dedicado y dedican su tiempo, fundamentalmente las mujeres (Durán, Serra y Torada, 2001). Estas actividades continúan estando poco reconocidas, valoradas y contabilizadas en las estadísticas laborales oficiales, centradas fundamentalmente en las actividades realizadas al amparo del mercado regulado del trabajo quedando, pues, estos trabajos en la invisibilidad. Frecuentemente se ha dicho que si la realización de este tipo de trabajos no regulados tuviera que ser reconocido y

retribuido económicamente como correspondiera, la economía del país (y de otros industrializados) no sería capaz de soportarlo. Ni tan siquiera es viable económicamente remunerar a las personas que realizan labores domésticas a diario por su trabajo, esencialmente amas de casa.

Discriminación laboral de las mujeres

La segregación del mercado de trabajo contribuye de forma significativa a la persistencia del fenómeno de la discriminación laboral. De acuerdo con Metz y Tharenou (2001), la discriminación basada en el género constituye una de las mayores barreras para el acceso de las mujeres a puestos de alta responsabilidad. En el siglo XXI, la discriminación, es decir, el trato de subordinación o inferioridad hacia algún colectivo sobre la base de una característica personal irrelevante, como puede ser el género, es ilegal en muchos países. Pese a que la discriminación sexual -el tratamiento diferenciado y desfavorable a una persona por razón de su sexo-, en su forma directa está siendo erradicada, pues puede ser detectable y denunciado, otras formas de discriminación se siguen dando. Cuando se practica, suele adoptar un carácter indirecto, como por ejemplo, fijar por convenio retribuciones inferiores a categorías profesionales y ramas de actividad feminizadas, porque este tipo de medidas es más difícil de descubrir y denunciar (Poveda, 1992).

Uno de los ámbitos de discriminación más analizados es el salarial, dadas sus repercusiones económicas. Según datos del 2002, la ganancia media anual de las mujeres españolas supone, considerando todas las ocupaciones, alrededor de un 71.1% de la de los hombres, es decir, es un 28.9% más baja (Instituto de la Mujer, 2006). Además,

las diferencias de remuneración se constatan entre directivas/as: cuanto más altos son los puestos de dirección, más importante es la brecha salarial (OIT, 2004). La discriminación salarial lejos de desaparecer, se mantiene y constata en distintos países industrializados (Meier y Wilkins, 2002).

Acoso sexual en el trabajo

Es una forma de discriminación que sufren mayoritariamente las mujeres (Shaffer, Joplin, Bell, Lau y Oguz, 2000) y una de las barreras más aversivas de cara a su desarrollo de carrera (Phillips y Imhoff, 1997). Engloba cualquier conducta de naturaleza sexual u otros comportamientos basados en el sexo, que afectan a la dignidad de las personas en el trabajo (Alcover, 2004). Este tipo de conductas todavía es frecuente en el lugar de trabajo, a pesar de la legislación, las políticas de las organizaciones, la formación preventiva y la creciente atención que los medios de comunicación están dedicando a la cuestión (Berryman-Fink, 2001). Estas acciones de naturaleza sexual tienen un enorme impacto, ya que crean un ambiente de trabajo hostil para la víctima, deteriorando su salud física y psíquica (Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand y Magley, 1997).

Acoso psicológico en el trabajo (mobbing)

Es una forma severa de acoso, cada vez más frecuente en las organizaciones (Leymann, 1990) y se define como la agresión psicológica que ejerce un grupo de personas (acosadores) sobre una persona (víctima) de una forma sistemática y continuada en el tiempo (Zapf, 1999). Abarca un conjunto de acciones hostiles que afectan negativamente al entorno social y al desempeño del trabajo de la persona acosada, conductas discrimi-

natorias asociadas al género y a la edad, así como amenazas o abusos físicos, insultos e indirectas para abandonar el trabajo (Einarsen y Raknes, 1997). Esta agresión psicológica deteriora gravemente el bienestar físico y psicológico de la víctima (Vartia, 2001), aumenta el absentismo laboral, e incluso fomenta el abandono definitivo de la organización, y con ello se reducen las posibilidades de desarrollo de carrera en la organización. Se ha pensado que, por lo general, las mujeres sufren este tipo de conductas hostiles con más frecuencia que los hombres, en tanto que están en una situación laboral de subordinación. No obstante, esta cuestión requiere mayor investigación.

Menores oportunidades de desarrollo de carrera en la organización

El trabajo profesional, especialmente el directivo, exige con frecuencia una gran dedicación para conseguir reconocimiento y ascensos. Para que las personas puedan alcanzar puestos de alta responsabilidad es importante que tengan acceso a un amplio rango de oportunidades de desarrollo de carrera o experiencias laborales que les preparen para tales puestos. Pero las políticas y estructuras de las organizaciones están diseñadas frecuentemente para considerar el período comprendido entre los 30 y 40 años de edad como el más importante para el desarrollo de una carrera, cuando precisamente es esta etapa la que exige una dedicación más intensiva al cuidado de los/as hijos/as. Esto se debe, principalmente, a la cultura organizacional predominante, donde persisten los valores masculinos y las creencias estereotipadas de género. De hecho, de los resultados del estudio de Sarrió y cols. (2002) se desprende que este tipo de cultura organizacional continúa teniendo un enorme peso en la

obstaculización del progreso profesional de las mujeres. Incluso las mujeres sin responsabilidades familiares son vistas como madres potenciales. Como consecuencia, se presta menos atención a las inversiones requeridas para ofrecerles formación y oportunidades para progresar en sus carreras profesionales, que la que se proporciona a los hombres que desempeñan el mismo trabajo, reduciéndose así las oportunidades de ascender a los puestos de más responsabilidad (Cinterfor/OIT, 2006). En un estudio realizado por Ohlott, Ruderman y McCauley (1994) con directivos/as, las mujeres declaraban que no se les asignaban tareas que favorecieran el desarrollo de las habilidades necesarias para desempeñar funciones de dirección. Además percibían que se habían encontrado con más obstáculos en su trabajo. Les había resultado duro encontrar un apoyo personal, se sentían apartadas de las redes de contactos importantes y habían tenido que esforzarse más que sus compañeros para ser reconocidas por el trabajo realizado.

La ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar

Esta ausencia, hace difícil que las mujeres puedan compatibilizar la vida personal con el trabajo y el deseo de progresar en él. A diferencia de otros países europeos, en España todavía no existe una política laboral consolidada que facilite realmente una conciliación efectiva de la vida laboral y familiar. Conciliar significa ajustar las necesidades personales y las laborales sin que una exceda a la otra, manteniéndolas proporcionalmente iguales y esto hoy en día aún es una utopía. Por poner algunos ejemplos, según los datos más actuales que proporciona el Instituto de la Mujer (2006), para el año 2003, el 96.38%

de las personas en situación de excedencia por el cuidado de hijos/as son las madres y el 98.46% de los permisos por maternidad/paternidad son disfrutados por las progenitoras. De acuerdo con los datos del 4º trimestre de 2004, el 93.20% de las personas que abandonan el mercado laboral por razones familiares son mujeres. Y a esto se añade el hecho de que, actualmente, muchos directivos todavía consideran a las mujeres en edad fértil como empleados menos deseables que otros grupos, por los posibles conflictos de intereses que pudieran surgir entre el trabajo y la familia.

Dificultades a la hora de compartir las responsabilidades domésticas y del cuidado de los/as hijos/as

Pese a que se ha avanzado de forma significativa en este terreno, lo cierto es que la ausencia de medidas que favorezcan realmente la conciliación de la vida familiar y laboral ha derivado en la persistencia de diferencias notables entre mujeres y hombres. Si consideramos la población ocupada, en el 4º trimestre de 2004, el porcentaje de hombres que realiza tareas del hogar del total de ocupados es de 16.10%, mientras que en el caso de las mujeres ocupadas el porcentaje asciende a 63.40% (Instituto de la Mujer, 2006). Estos datos indican claramente que las mujeres han ganado terreno fuera de casa, pero su nivel de implicación en las responsabilidades de los/as hijos/as y el hogar no ha cambiado sustancialmente. Las mujeres continúan estando más implicadas en el cuidado de los/as hijos/as que sus compañeros, aun cuando ambos aportan ingresos al hogar. Tener que asumir roles, tanto dentro como fuera de casa que exigen, además, gran dedicación puede dificultar el desarrollo de carrera (O'Driscoll, 1996), de forma que las

que quieren tener a la vez una familia y una carrera han de hacer auténticos malabarismos para atender ambas esferas. Encontrar este equilibrio entre el trabajo y la familia es evidentemente un problema para las mujeres en el mundo entero, aunque puede ser exacerbado en culturas más centradas sobre la familia (OIT, 2004). Con todo, la sensación de doble jornada parece que no resquebraja el bienestar psicológico. La explicación es que la vida familiar, aunque complique el horario y la disponibilidad para temas personales o laborales es una fuente insustituible de satisfacción general del individuo (Chinchilla y León, 2004). De hecho, en su reciente revisión Byron (2005) concluye que la variable sexo por sí misma es un pobre predictor del conflicto entre el trabajo y la familia.

Factores internos que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad

Tradicionalmente, las diferencias de género se han explicado desde un enfoque más centrado en la persona. Así, se ha pensado que las limitaciones en el desarrollo de carrera de las mujeres radicaban fundamentalmente en características psicológicas internas, como el miedo al éxito, la baja autoestima o las diferencias en el estilo de liderazgo (Tharenou, 1990). Pero la investigación ha ido revelando que las mujeres no sólo tienen capacidad, sino que además no difieren de sus compañeros en cuanto a motivación laboral (Barnett, 2004). Por ejemplo, en el estudio de Sarrió y cols. (2002) no se han detectado obstáculos relativos a la falta de intereses profesionales, motivación y rasgos de personalidad, ni entre el personal directivo ni entre las mujeres universitarias participantes. De ahí que las aproximaciones más contemporáneas prefieran entender a la persona en

relación con los factores contextuales, como hemos visto en el apartado anterior, los cuales permiten comprender mejor aspectos sobre el desarrollo de carrera de las mujeres que quedaban sin explicar desde planteamientos más tradicionales (Tharenou, 1990).

Pese al ineludible impacto que ejercen los condicionantes ambientales en el comportamiento laboral de las mujeres y en concreto, en todo lo relacionado con su desarrollo de carrera, como la investigación viene mostrando insistentemente, no podemos dejar de hablar de los factores individuales desde una perspectiva psicosocial, los cuales en vez de constituir recursos personales esenciales para afrontar los obstáculos antes comentados se convierten, frecuentemente, en insalvables barreras que dificultan, aún más, su acceso a puestos de responsabilidad. Hablamos, en particular, de la baja autoeficacia de las mujeres en cuestiones consideradas tradicionalmente masculinas y de su formación, concentrada en áreas consideradas femeninas, pues en la actualidad ambas variables pueden condicionar en gran medida sus posibilidades de entrada y progreso en el mercado de trabajo.

Baja autoeficacia en cuestiones tradicionalmente masculinas

La autoeficacia hace referencia a las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para manejar situaciones futuras. Además, estas creencias de eficacia influyen, entre otras cosas, en el modo en que las personas piensan, sienten, se motivan y actúan (Bandura, 1997); de ahí que se consideren un antecedente significativo de los procesos motivacionales y cognitivos, y de los cursos de acción en los que se implican las personas. La investigación acerca de las posibles

diferencias de género en este constructo arroja resultados interesantes. De la revisión realizada por Hackett (1999) se desprende que las mujeres poseen peores creencias de eficacia en los estudios considerados tradicionalmente masculinos (ciencia y tecnologías, en general) que en los considerados femeninos. Por ejemplo, se ha evidenciado que generalmente, las chicas se perciben menos eficaces que los chicos en el uso de las TIC, como por ejemplo los ordenadores, (Brosnan, 1998; Martín y Agut, 2005; McIlroy, Bunting, Tierney y Gordon, 2001). Esto además está estrechamente relacionado con su autoeficacia ocupacional. Así, mientras la autoeficacia de los estudiantes universitarios es equivalente en distintas ocupaciones, la autoeficacia de las mujeres es más baja para las ocupaciones dominadas por hombres y más alta para las dominadas por ellas. Como apuntan Sarrió y cols. (2002), aquí es importante tener en cuenta la profecía autocumplida. Así la creencia compartida de que las mujeres pueden desempeñar unos trabajos y no otros y que no tienen *madera* para dirigir, no sólo favorece que se resistan a contratarlas, sino que ellas pueden llegar a creerse que no sirven para ocupar determinados puestos, como los de dirección, con lo cual ponen menos empeño en su promoción profesional y se da cumplimiento a la profecía.

Formación en áreas tradicionalmente femeninas

El nivel educativo de las mujeres se ha equiparado al de los hombres. No sólo se ha alcanzado la paridad con los estudiantes varones, sino que incluso ha sido superada en numerosos países. El problema reside en que las opciones académicas de las mujeres jóvenes revelan la carencia de un perfil educativo adecuado para poder acceder y

progresar en las carreras profesionales, y de dirección a las que ellas aspiran (OIT, 2004). En este sentido, en el estudio de Sarrió y cols. (2002) se han constatado carencias en cuanto a la cualificación profesional, tanto entre las universitarias españolas como entre las mujeres británicas que se reincorporaban al mercado laboral.

Las mujeres eligen tradicionalmente profesiones de vocación social, consideradas tradicionalmente femeninas, como la sanidad, la educación, las humanidades o las ciencias sociales, mientras que los chicos muestran mayor diversidad en sus elecciones, y su presencia es masiva en las titulaciones estrechamente vinculadas a lo tecnológico (Agut y Salanova, 1998). Esta orientación tradicional hacia lo considerado como femenino ha supuesto, por tanto, un alejamiento de las mujeres de todo aquello relacionado con la tecnología (Salanova, Agut y Grau, 2000), por considerarse que sus requerimientos eran más acordes a las características asociadas a los hombres. Como consecuencia, históricamente las mujeres no se han formado en materias técnicas y, aun hoy en día, son los chicos quienes se dirigen a aquellas titulaciones relacionadas con la ciencia y la tecnología (Ayalon, 2003). Como ya se ha comentado, si una mujer se siente menos capaz de ser eficiente en un ámbito tradicionalmente masculino, difícilmente acabará formándose en esa materia. Este alejamiento formativo de las materias masculinas, especialmente de lo tecnológico en principio no es problemático, si no fuera porque las titulaciones que eligen los chicos suelen ser más demandadas en el mercado de trabajo y por tanto, tienen mayores posibilidades de empleo, y en consecuencia, de promoción que las elegidas por las chicas.

Además, si las mujeres muestran interés por carreras en las que hay poca presencia

femenina, la presión de sus familias y profesores pueden disuadirlas y determinar que no se dediquen a esos estudios u oficios. Pese a ello, las estudiantes universitarias han comenzado a incursionarse en áreas no tradicionales, aún así se siguen concentrando en materias que tienen relativamente pocas conexiones con los empleos profesionales y de dirección. Las chicas también tienden dar más prioridad a las materias teóricas en detrimento de las oportunidades profesionales prácticas (OIT, 2004).

Conclusiones

El objetivo general de este trabajo ha sido revisar los diferentes aspectos que pueden obstaculizar el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad en el mercado laboral actual. A pesar de que se han integrado en el mercado de trabajo de forma masiva en las últimas décadas, su posición es de clara desventaja con respecto a la de sus compañeros. Esta desigualdad se ve reflejada en su dificultad para acceder a puestos de poder, debido a la existencia de una última barrera, denominada *techo de cristal*, basada en prejuicios hacia las mujeres, que les dificulta y/o impide llegar a la cima (por ejemplo, Burke y McKeen, 1992, Guy, 1992, Naff, 1994, Powell, 1999; Sarrió y cols., 2002, van Vianen y Fischer, 2002). La investigación sobre las diferencias de género en desarrollo de carrera, pone de relieve la existencia de obstáculos significativos, especialmente de carácter externo, que dificultan el avance de las mujeres (Phillips y Imhoff, 1997), pero no hay que obviar que determinadas variables individuales pueden constituir también barreras al acceso a puestos de media y alta dirección.

La literatura revisada describe múltiples *barreras externas*, entre las que destacan la perpetuación de los estereotipos de género,

donde subyace la creencia de que determinadas características son propias de los hombres y otras, peor consideradas en el mercado laboral, son propias de las mujeres (por ejemplo, Deaux, 1985, 1995; Diekman y Eagly, 2000). Esto se ve perfectamente reflejado en los puestos de trabajo que ocupan hombres y mujeres, pues ellas se siguen concentrando en determinadas profesiones ya feminizadas, peor consideradas socialmente, y en los niveles más bajos de la jerarquía (segregación del mercado de trabajo) (Instituto de la Mujer, 2006). Consecuentemente, las prácticas discriminatorias se perpetúan, como lo demuestra la brecha salarial entre mujeres y hombres, a favor de estos últimos (Meier y Wilkins, 2002). Además, fenómenos como el acoso sexual (Shaffer y cols., 2000) o el acoso psicológico (Einarsen y Raknes, 1997) afectan gravemente a las personas que se encuentran en una situación más delicada en el mercado de trabajo, como son las mujeres, reduciéndose así sus opciones de alcanzar puestos de mayor poder. Disponer de oportunidades para poder desarrollar la carrera en la organización, es un elemento clave para alcanzar progresivamente puestos de responsabilidad, y la investigación (por ejemplo, Ohlott y cols., 1994) evidencia que ellas cuentan con menores opciones. Tampoco hay que olvidar la ausencia de una política consolidada que favorezca realmente la conciliación de la vida familiar y laboral y como no, el problema para compartir verdaderamente las responsabilidades domésticas y del cuidado de los/as hijos/as (Instituto de la Mujer, 2006), está aún por resolver. Si a todo esto se une la existencia de ciertos factores personales, que en vez de ser estrategias de afrontamiento a estos obstáculos, suponen verdaderas *barreras internas*, como son el hecho de que muchas mujeres todavía poseen una peor percep-

ción de eficacia en cuestiones consideradas tradicionalmente masculinas (por ejemplo, Brosnan, 1998; McIlroy y cols., 2001) y en las que consecuentemente se forman menos (Ayalon, 2003), la problemática se agudiza significativamente.

En definitiva, que las mujeres tienen que superar múltiples barreras si quieren acceder y mantenerse en puestos de media y alta responsabilidad, es decir, puestos donde hay poder, es un hecho incuestionable. Son pocas las mujeres que llegan a los puestos clave de poder, después de haber vencido numerosos dificultades, y las que llegan habitualmente se ven presionadas a asumir el modelo de dirección masculino. Sin embargo, pese a que el acceso a estos puestos es complicado, no se puede calificar de imposible, en tanto en cuanto las mujeres dispongan de recursos que les ayuden a afrontar estos obstáculos, reduciéndolos o eliminándolos. Convertir en recursos las barreras internas anteriormente comentadas, favorecería el afrontamiento de los obstáculos a nivel social y organizacional, que son de más difícil control que los internos. Dicho de otra manera, en la medida en que las mujeres aprendan a sentirse más eficaces en las materias tradicionalmente vinculadas al rol masculino, relacionadas con la ciencia y la tecnología y consecuentemente se formen más en ellas, tendrán mayores opciones de acceder y ascender a puestos habitualmente vedados a las mujeres, que están mejor considerados y pagados en el mercado de trabajo actual. Como apuntan Sarrió y cols. (2002),

Otras estrategias incluyen la formación en competencias directivas, tener un plan de carrera sólido, autoconocimiento, energía y entusiasmo y sobre todo, implicarse, hacerse notar, ser más visibles, establecer contactos y formar parte de las redes de trabajo (pág. 181).

Ahora bien, todavía el gran reto reside en la desaparición de las condiciones externas, que se erigen con frecuencia como muros infranqueables, que impiden el acceso de las mujeres al ámbito público en igualdad de condiciones y que además se trabaja de cara a que el trabajo reproductivo, y el doméstico, sean reconocidos como una esfera en la que tanto ellos como ellas deben compartir derechos y obligaciones. Esto pasa por una eliminación de estereotipos y prejuicios hacia las mujeres; en el ámbito organizacional, es imprescindible el establecimiento de políticas de igualdad de oportunidades para atraer y retener a las mujeres como profesionales y directivas. Entre las estrategias específicas que se ha comprobado que ayudan a las mujeres a progresar en las empresas se incluyen los acuerdos de trabajo flexible, la formación y adiestramiento, la creación de redes de trabajo, las tutorías, la asignación de tareas variadas y que entrañen nuevos retos, la planificación en el desarrollo de la carrera, así como todo lo relacionado con la promoción de las políticas de conciliación con las familias y la prevención del acoso sexual en el trabajo (Cinterfor/OIT, 2006).

Referencias

- Agut, S. y Salanova, M. (1998). Mujeres y trabajo: Un reto para la investigación psicosocial. *Revista de Psicología Social*, 13, 2, 133-139.
- Alcover, C.M. (2004). Gestión del bienestar laboral. En C.M. Alcover, D. Martínez, F. Rodrigo y R. Domínguez (Eds.), *Introducción a la Psicología del Trabajo*. (págs. 453-490). Madrid: McGraw Hill.
- Ayalon, H. (2003). Women and men go to university: mathematical background and gender differences in choice of field in higher education. *Sex Roles*, 48 (5), 277-290.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Nueva York: Freeman.
- Barnett, R.C. (2004). Preface: Women and work: Where are we, where did we come from, and where are we going? *Journal of Social Issues*, 60 (4), 667-674.
- Baron, R.A. y Byrne, D. (2005). Prejuicio: causas, efectos y formas de contrarrestarlo. En R.A. Baron y D. Byrne (Eds.), *Psicología social*. (págs. 215-261). Madrid: Prentice Hall.
- Berryman-Fink, C. (2001). Women's responses to sexual harassment at work: organizational policy versus employee practice. *Employment Relations Today*, Winter, 57-64.
- Brosnan, M.J. (1998). *Technophobia. The Psychological Impact of Information Technology*. Londres: Routledge.
- Burke, R.J. y McKeen, C.A. (1992). Women in management. En C.L. Cooper e I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 7 (págs. 245-284). Chichester: Wiley.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behaviour*, 67, 169-198.
- Chinchilla, N. y León, C. (2004). *Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*. Nota técnica DPON-14. IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Cinterfor/OIT (2006). Género, formación y trabajo. Mujeres en puestos directivos. (Disponible en: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/cue_gen/muj_dire.htm).

- Davidson, M. (1991). Women and employment. En P. Warr (Dir.), *Psychology at Work* (págs. 223-246). Sheffield: Penguin Book.
- Deaux, K. (1985). Sex and gender. *Annual Review of Psychology*, 36, 49-81.
- Deaux, K. (1995). How basic can you be? The evolution on gender stereotypes. *Journal of Social Issues*, 51 (1), 11-20.
- Diekmann, A.B. y Eagly, A.H. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1171-1188.
- Durán, M.A., Serra, I. y Torada, R. (2001). *Mujer y trabajo: problemática actual*. Alzira: Germanía.
- Einarsen, S. y Raknes, B.I. (1997). Harassment at work and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247-263.
- Fernández, C., Domínguez, R., Revilla, J.C., Anagnostou, A. y Sancho, M. (2003). *La igualdad de oportunidades. Los discursos de las mujeres sobre avances, obstáculos y resistencias*. Barcelona: Icaria.
- Fitzgerald, L.F., Drasgow, F., Hulin, C.L., Gelfand, M.J. y Magley, V.J. (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 82 (4), 578-590.
- Giddens, A. (2002). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- Guy, M.F. (Ed.) (1992). *Women and men in the States: Public administration at the state level*. Armonk: Sharpe.
- Hackett, G. (1999). La autoeficacia en la selección y desarrollo profesional. En A. Bandura (Ed.), *Auto-eficacia: cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. (págs. 201-221). Bilbao: Desclée De Brouwer.
- Halpern, D.F. (2005). Psychology in the intersection of work and family. *American Psychologist*, 60, 5, 397-409.
- Instituto de la Mujer (2006). Distintas estadísticas correspondientes al primer trimestre de 2006 extraídas de: *Mujer en Cifras* (Disponible en: <http://www.mtas.es/mujer/mujeres/cifras/>).
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplace. *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Martín, P. y Agut, S. (2005). La relación entre el individuo y las tecnologías de la información: diferencias de género. *Studium, Revista de Humanidades*, 11, 283-292.
- Mcllroy, D., Bunting, B., Tierney, M. y Gordon, M. (2001). The relation of gender and background experience to self-reported computing anxieties and cognitions. *Computers in Human Behavior*, 17, 21-33.
- Meier, K. y Wilkins, V.M. (2002). Gender differences in Agency head salaries: The case of public education. *Public Administration Review*, 62 (4), 405-411.
- Metz, I. y Tharenou, P. (2001). Women's career advancement. *Group & Organization Management*, 26 (3), 312-343.
- Naff, K. (1994). Through the glass ceiling: Prospects for the advancement of women in the federal Civil Service. *Public Administration Review*, 54 (6), 507-512.
- O'Driscoll, M.P. (1996) The interface between job and off-job roles: enhancement and conflict. En C.L. Cooper e I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. II*. (págs. 279-306). Chichester: Wiley.
- OCDE (1986). *La integración de la mujer en la economía. Informes OCDE*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Ohlott, P.J., Ruderman, M.N. y McCauley, C.D. (1994). Gender differences on managers' developmental job experiences. *Academy of Management Journal*, 37, 46-67.
- OIT (2004). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. Actualización 2004*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo (Disponible en: <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/F61986410/Romper%20el%20techo%20de%20cristal.pdf>).
- Phillips, S.D. e Imhoff, A.R. (1997). Women and career development: A decade of research. *Annual Review of Psychology*, 48, 31-59.
- Poveda, M.M. (1992). El trabajo de la mujer. En M. García (Coord.), *La sociedad valenciana de los 90*. Valencia: Alfons el Magnànim.
- Powell, G.N. (1999). Reflections on the ceiling glass. Recent trend and future prospects. En G.N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (págs. 325-346). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Salanova, M., Agut, S. y Grau, R. (2000). Tecnología asistida por ordenador y género: una perspectiva psicosocial. *Intervención Psicosocial*, 9 (1), 63-75.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 167-182.
- Segerman-Peck, L.M. (1991). *Networking and mentoring. A woman's guide*. Londres: Judy Piatkus Ltd.
- Shaffer, M.A., Joplin, J.R.W., Bell, M.P., Lau, T. y Oguz, C. (2000). Gender discrimination and job-related outcomes: A cross-cultural comparison of working women in the United States and China. *Journal of Vocational Behavior*, 57 (3), 395-427.
- Tharenou, P. (1990). Psychological approaches for investigating women's career advancement. *Australian Journal of Management*, 15 (2), 363-378.
- Torada, R. (2001). Salud laboral y género. En M.A. Durán, I. Serra y R. Torada (Eds.), *Mujer y trabajo. Problemática actual*. Valencia: Germanía.
- Torns, T., Borrás, V. y Carrasquer, P. (2004). La conciliación de la vida laboral y familiar: ¿un horizonte posible? *Sociología del Trabajo*, 50, 111-137.
- van Vianen, A.E.M. y Fischer, A.H. (2002). Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 315-337.
- Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27 (1), 63-69.
- Wirth, L. (2002). Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. *Colección Informes OIT*, 58. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20 (1-2), 70-85.

