

Mujeres en altos cargos

UNA INVESTIGACIÓN
TEÓRICA Y EMPÍRICA

Maria Àngels Viladot i Presas



A la memoria de Carme Serrallonga.

Publicación realizada en 2018 a partir de la investigación “Mujeres en altos cargos”, que formó parte del proyecto que obtuvo el Premio Maria Aurèlia Capmany, el 8 de marzo de 2015 (Ajuntament de Barcelona).

Coordinación

Sara Berbel Sánchez, Gerente de Política Económica y Desarrollo Local de l’Ajuntament de Barcelona y Directora General de Barcelona Activa

Maria Eugenia Marin Minguez, Agente para la igualdad de oportunidades de Barcelona Activa

Elaboración

Maria Àngels Viladot i Presas

Diseño y maquetación

Montse Lapuyade

Todos los derechos reservados

© De la edición, Barcelona Activa

© De los textos, Maria Àngels Viladot

Mujeres en altos cargos

UNA INVESTIGACIÓN
TEÓRICA Y EMPÍRICA

Maria Àngels Viladot i Presas

ÍNDICE

Pròleg Sara Berbel	7
Pròleg Núria de Gispert	8
PRIMERA PARTE. INVESTIGACIÓN TEÓRICA	9
Justificación del estudio	10
El presente estudio ¿cómo está organizado?	12
1. Introducción: Como abejas en un panal de rica miel	13
• No eclipsar al jefe	13
• Preferencia por los jefes hombres	14
• ¿Por qué las mujeres a veces se encuentran atrapadas y se atacan unas a las otras?	15
• ¿Abejas reina o el contexto?	16
• Un nombre pegadizo	17
• Una espada de doble filo	18
• La justificación del sistema	19
• La amenaza del favoritismo	20
• La amenaza competitiva	20
• El efecto de la oveja negra	21
2. Datos demográficos sobre mujeres y liderazgo	22
• La investigación de Korn Ferry (Fundación Rockefeller)	24
3. La diversidad de género en las corporaciones	28
• ¿Cuáles son los motivos por los cuales tener equitativamente mujeres en los consejos directivos beneficia a la organización?	30
• Explicación sobre los resultados ambiguos	32
• Representación femenina y resultados positivos no relacionados con el rendimiento económico de la corporación	33
4. Las mujeres “token”	34
5. ¿Qué son los estereotipos? ¿Y los estereotipos de género?	36
• Estereotipos y género	38
• Estereotipos y autoconfianza en las mujeres	39
6. Prejuicios implícitos	40
7. Prejuicios implícitos relacionados con el liderazgo y el género	43
8. Prejuicios implícitos y la sub-representación del género femenino	46
9. Discriminación de género implícita	47
10. Roles de género contemporáneos	49
11. Estereotipos sobre las madres	51
• Percepciones sobre las características personales de las madres y los padres	51
• ¿Cómo afectan en el ámbito laboral las percepciones sobre las características personales de las mujeres que son madres y de los hombres que son padres?	53

12. El impacto de los estereotipos y los roles sociales en las carreras profesionales de hombres y mujeres	55
13. Satisfacción laboral	58
• Satisfacción laboral y género	58
• Nivel de formación y sector de actividad	59
14. Conflicto entre vida laboral y personal	60
• Cuidado de los demás, trabajo a tiempo parcial y brecha salarial	62
15. Conductas negativas hacia las mujeres en el ámbito laboral	66
16. Autoestima e identidad de género en el trabajo	68
17. El fenómeno de las “abejas reina”	72
18. Preguntas de la investigación	79
19. Objetivos de la investigación	80
SEGUNDA PARTE. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	81
1. Participantes	82
2. Cuestionario	83
• Cuestionario. Primer bloque	83
• Cuestionario. Segundo bloque	91
3. Resultados	95
3.1. Mujeres en altos cargos versus mujeres en cargos intermedios	95
3.2. Obligaciones familiares	104
3.3. Abejas reina	109
3.4. Calidad de vida laboral	113
3.5. Diversidad de género en la alta dirección	115
3.6. Resumen de los resultados	120
4. Discusión y Conclusiones	120
• La proporción hombres y mujeres en el entorno laboral	121
• Las cargas familiares de las mujeres	134
• Las abejas reinas	134
Corolario	135
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
ANEXO	155
Qüestionari per a dones sobre gènere i lideratge en l'àmbit laboral	156

La Dra. Viladot tiene, entre sus virtudes, la de aplicar el rigor y la ciencia en los temas que aborda. Así lo hace en todos sus libros y lo pudimos constatar en la editorial que fue fundadora y directora, Aresta.

La segunda virtud que quiero destacar es su mirada “de gafas lilas”, que diría la escritora Gemma Lienas, una mirada que garantiza un enfoque de género en todos sus estudios. De manera que, sumando ambas características, se encuentran ustedes, lectoras y lectores, frente de un estudio cualitativo, realizado a 649 mujeres profesionales de diversas empresas de ámbito español que combina el análisis teórico con la vertiente empírica. Las hipótesis de la autora tienen relación con la percepción que de ellas mismas como líderes tienen las mujeres que trabajan lugares de alto nivel de decisión.

La elección del tema no es baladí, ya que la Dra. Viladot conoce muy bien las controversias que se suscitan entorno del denominado “liderazgo femenino”. Yo misma traté de sacar el entuerto de esta cuestión con el libro “Directivas y empresarias, mujeres rompiendo el techo de cristal” que, ya el 2014, Maria Àngels tubo el interés de publicar a la siempre añorada editorial Aresta. Recuerdo sus preguntas, sus argumentos, sus largas conversaciones en relación con las mujeres y el poder. ¿Es cierto que las mujeres tienen características diferentes que los hombres cuando dirigen una organización? ¿Es verdad que se produce frecuentemente el síndrome de la “abeja reina” (deseo de exclusividad en el poder)? ¿Qué hay de verdad en la supuesta masculinización de las mujeres una vez llegan a lugares de decisión? ¿Es cierto que dejan de lado su feminismo (cuando lo han tenido) con tal de no verse contaminadas por el desprestigio de aquello que es femenino en nuestra sociedad?

También hay un análisis importante entorno del gran tema de nuestro siglo, la desigual distribución del tiempo de trabajo, el remunerado pero, sobre todo, el no remunerado, ya que las mujeres continúan quejándose de las obligaciones familiares elevadas que no consiguen compartir al 50%. El movimiento feminista está pidiendo la paridad de lugares de decisión públicos pero todavía no la pide en la asunción de responsabilidades en relación con las tareas del hogar y la cura de las personas dependientes. Este continúa siendo el reino de las mujeres y, al mismo tiempo, el gran obstáculo que dificulta su progreso profesional en nuestra sociedad. ¿Hasta qué punto las mujeres del estudio se duelen de este tema? ¿O está superado entre las directivas actuales?

Estas y muchas más preguntas se encuentran en el presente estudio y, lo que es todavía mejor, algunas respuestas. No hay duda que se trata de una lectura estimulante para todas aquellas personas, mujeres y hombres, interesadas en el cambio social respecto a la igualdad de género, especialmente en el mundo de las organizaciones y las empresas.

Este es el motivo por el que, desde la Gerencia de Política Económica y Desarrollo Local, nos haya parecido interesante contribuir a la difusión de este estudio, ya que está entre nuestros principales objetivos analizar la situación laboral de las mujeres y erradicar los obstáculos para su carrera profesional. Desde Barcelona Activa se ha creado el nuevo espacio LIDERA, dirigido a mujeres profesionales, directivas y emprendedoras justamente para conseguir que puedan romper este techo de cristal empresarial que sea mostrado tan persistente. Estoy segura que este estudio contribuirá a hacerlo y será de utilidad a todas ellas cuando se enfrenten a su propio liderazgo.

En las ciencias sociales frecuentemente todo es demasiado complejo para ver la luz una vez finalizan las investigaciones, pero aquí la autora consigue algunos resultados interesantes, tanto para la ciencia como para el progreso profesional y personal de las mujeres. Estoy segura que su rigor y enfoque de género os cautivarán.

Dra. Sara Berbel Sánchez
Gerente de Política Económica y Desarrollo Local
Ayuntamiento de Barcelona

En primer lugar quiero felicitar a la Dra. Maria Àngels Viladot i Presas por esta investigación, pero también por su gran capacidad para llevarla a cabo, por su constancia, resistencia y persistencia, sorteando todas las dificultades que, sin lugar a dudas, se ha encontrado en el camino.

Su estudio es un paso más allá en este tema. Aborda las formas y las maneras como las mujeres han llegado a la cima y ofrece criterios empíricos para que las mujeres puedan avanzar en su camino profesional con las mismas facilidades, dificultades o barreras que un hombre.

Pero hablemos del contenido de la investigación, del trabajo empírico y del gran número de mujeres que han participado para dar visibilidad, con su testimonio de vida laboral en puestos de responsabilidad, de que vamos avanzando en el camino para expulsar y superar las barreras que impiden el ascenso de las mujeres al poder de la organización.

A todas las directivas que respondieron el cuestionario les doy las gracias, sin ellas esta investigación no se habría podido llevar a cabo. Yo también respondí el cuestionario, creo que durante mi vida laboral nunca me preguntaron sobre este tema. Desde los 30 años he trabajado en puestos de responsabilidad, mi experiencia ha sido muy positiva pero he convivido en organizaciones dirigidas prioritariamente por hombres. Y a medida que iba escalando posiciones veía más necesario que se había de acometer un cambio para superar todas las barreras, comenzando por un cambio de mentalidad en las organizaciones y en la sociedad.

Uno de los objetivos de esta investigación, no es identificar y abordar las barreras existentes, sino examinar la actuación de aquellas mujeres que ya las han superado y mostrar a la organización las ventajas que les ha reportado y les seguirá reportando el trabajo que han realizado o que realizan. Esta será, claramente, la conclusión que más beneficiará a la situación actual y las mejoras que se conseguirán en el futuro.

Son muchos los aspectos tratados en esta investigación, algunos los conocemos, otros, los hemos oído en alguna ocasión, pero muchos nos son nuevos. Uno de los resultados más importantes es la demostración de las ventajas psicosociales de la diversidad de género en los altos cargos de las corporaciones. Y, de pasada o por añadidura, su impacto en el rendimiento.

Y llego al final. Recomiendo la lectura de esta investigación, no como si fuera una novela, un ensayo literario... sino como un libro de consulta y reflexión, como los llamados “libros de cabecera”.

Nos ayuda a pensar, a conocer el universo por el que nos movemos, a saber más y poder así ayudar a otras mujeres que en algún momento de sus vidas se encuentren en una encrucijada, se sientan pesimistas, o decepcionadas. Seguro que nuestra experiencia las podrá ayudar.

Núria de Gispert i Català
Presidenta del Parlament 2010-2015

Barcelona, mayo de 2018

Primera parte

INVESTIGACIÓN TEÓRICA



JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Existe un gran número de investigaciones teóricas y empíricas que con acierto explican los motivos por los que las mujeres tienen menos probabilidades que los hombres de llegar a la cima de sus carreras profesionales (ver Steffens & Viladot, 2015; Viladot, 2017). En la investigación presente adoptamos una perspectiva diferente: nos centraremos en las mujeres en altos cargos.

La presencia cada vez más numerosa de representación femenina en los puestos de mando es esperanzadora y, sobre todo, motivadora, pero esto no implica que hombres y mujeres en estos puestos de mando reciban el mismo trato en las organizaciones. El estudio *Women in Business 2017* realizado por la consultora Grant Thornton lo deja bien claro: en la encuesta que se incluye en el estudio y que evalúa la acogida en hombres y mujeres sobre el fomento de la igualdad en la dirección, apunta a los siguientes resultados: ocho de cada diez directivos creen que hay barreras que impiden el ascenso de las mujeres al poder de la organización. Lo paradójico es que los mismos hombres cuando se les pregunta sobre si existen prejuicios por razón de género lo niegan rotundamente. En este sentido, a la hora de plantear cambios en la cultura empresarial, el 75% de las mujeres consideran que la cultura corporativa es excluyente y que es necesario un cambio profundo. Sin embargo, menos de la mitad de los hombres está de acuerdo en ello. Las conclusiones más convincentes del estudio, tanto para los hombres (63%) como para las mujeres (92%), son que es necesario facilitar la conciliación, potenciar la flexibilidad laboral y aumentar la transparencia en los procesos de selección. Aun así la creencia mayoritaria entre las mujeres es que a pesar de las apariencias, los prejuicios de género siguen prevaleciendo en las organizaciones laborales.

Además, como veremos, el hecho de tener mujeres en los puestos de rango más alto no ayuda a resolver los problemas que deben afrontar estas mujeres, ni tampoco ayuda a dar salida a las ambiciones profesionales de otras mujeres. Tanto es así que, si no hay más cambios, la presencia de mujeres en puestos de elevada responsabilidad puede incluso perjudicar las oportunidades futuras de otras mujeres, tanto individualmente como grupo.

Quiero significar que el incremento de la diversidad de género en la alta dirección no aporta ningún valor añadido pese a la alta dirección. Simplemente tener mujeres en altos cargos, al tiempo que se continúan apoyando y comunicando expectativas de liderazgo por razón de género no produce beneficios ni para la organización ni para las mujeres implicadas. La discriminación implícita negando la existencia de prejuicios de género o atribuyendo cualidades positivas específicas y propias de mujeres conduce a una negligencia de sus identidades profesionales. Esto no supone una manera de beneficiarse de la diversidad, sino que confronta a las mujeres con una disyuntiva. En estas circunstancias, una posibilidad para tener éxito que escogen algunas mujeres que ocupan cargos de liderazgo es enfatizar sus cualidades de liderazgo agéntico o “masculino”. Las evidencias empíricas nos demuestran que esta adaptación a los requisitos de la organización puede no hacer justicia a las capacidades personales de las mujeres en cuestión, e incluso podría obligarlas a tomar decisiones de vida irrazonables cuando llegan a la conclusión de que sus carreras no les permiten tener una vida familiar. Igualmente, es probable que debilite, en lugar de promover, las oportunidades profesionales de otras mujeres planteando la noción de que las propias mujeres son las culpables. El concepto de meritocracia es altamente pertinente aquí. También de ello hablaremos en este estudio. Finalmente, las mujeres que se enfrentan a las expectativas de liderazgo de género pueden sentirse obligadas a mostrar su valor añadido a la organización mediante la exhibición de un liderazgo social-emocional o comunitario. Esto las pone en riesgo de tan solo ser consideradas para puestos de liderazgo relativamente precarios en tiempos de crisis. A este fenómeno se le denomina “precipicio de cristal”.

Puesto que el presente estudio se centra en las mujeres en altos cargos y en las dificultades a las que tienen que enfrentarse, esto deja claro que los beneficios de la diversidad de género en los puestos de liderazgo no proceden del mero hecho de que haya más mujeres ascendidas a posiciones de liderazgo. De hecho, como ya he dicho, tales beneficios no se lograrán mientras, por culpa de las creencias de liderazgo de género, no se reconozca el potencial de las mujeres individuales o de las mujeres como grupo para contribuir al logro de los objetivos de la organización. Es decir, las organizaciones se aprovecharían realmente de los beneficios de la diversidad de género si no centraran sus políticas de género solamente en la representación de mujeres como un objetivo en sí mismo y tuvieran en cuenta las creencias y estereotipos que subyacen en hombres y mujeres sobre el liderazgo y que imposibilitan la riqueza de expresiones del mismo.

Un auténtico clima de diversidad permite a los hombres y las mujeres de la organización tener múltiples identidades y que puedan mostrar el estilo de liderazgo que mejor se adapta a sus capacidades y preferencias personales. Debe centrarse en el mérito individual, en lugar de permitir la perpetuación de creencias basadas en el género y en las expectativas estereotipadas. Por esto la meritocracia como a tal actualmente no funciona porque está sesgada por creencias de género sobre el liderazgo.

Sólo cuando se abran diferentes rutas, marcos temporales y estrategias para el progreso profesional, será posible que hombres y mujeres introduzcan perspectivas y prácticas complementarias en sus roles de gestión. Esto requiere que los principales responsables de la toma de decisiones en la organización sean conscientes de los escollos que suponen las expectativas de género, y a que busquen activamente diferentes maneras de evaluar el mérito y estén abiertos a formas alternativas de definir un buen liderazgo. Proporcionar la heterogeneidad entre las personas que trabajan en la organización es la clave para la realización de la promesa de la diversidad.

En suma, comprender todas estas cuestiones es un paso necesario para mejorar los beneficios de tener mujeres en los puestos directivos. Y este comprender es uno de los objetivos principales de la presente investigación. Nuestro objetivo no es, por tanto, identificar y abordar las barreras sistémicas que impiden a las mujeres participar plenamente y de manera significativa en la fuerza de trabajo sino examinar y comprender a aquellas mujeres que han superado estas primeras barreras y mostrar los beneficios en la organización que reporta el aumento de la diversidad de género en puestos ejecutivos y en los consejos de dirección.

Quisiera contribuir a cambiar el *status quo* que dificulta e impide a las mujeres mantenerse en la cima de sus carreras profesionales. Sería mi deseo que los resultados de la presente investigación fueran utilizados en una evaluación objetiva sobre si es posible erradicar, y de qué manera (es decir, como llevar a cabo dicha evaluación), la dependencia de las expectativas de liderazgo de género para reducir efectivamente las experiencias de discriminación hacia las mujeres en el trabajo.

Las organizaciones se beneficiarían de la diversidad de género con políticas que tuvieran en cuenta los estereotipos sobre liderazgo y género

EL PRESENTE ESTUDIO, ¿CÓMO ESTÁ ORGANIZADO?

El estudio lo he dividido en cuatro partes precedidas, en su conjunto, por una introducción que he bautizado *Como abejas en un panal de rica miel*. Esta introducción me la he planteado como un calentar motores en el sentido de que aporto un panorama general del estado de la cuestión sobre el tema que nos preocupa y que es motivo del presente estudio. También, el tono de esta introducción es divulgativo con el objetivo de que el/la lector/a no avezado en estos temas pueda hacerse una idea razonable sobre el estudio que tiene en las manos.

- En la primera parte explico los conceptos y conocimientos imprescindibles para el desarrollo de la investigación y formulo las preguntas que investigo. Es, pues, donde planteo el problema que me propongo investigar.
- En la segunda parte, desarrollo todos los aspectos relativos al quehacer investigativo para la verificación de las preguntas planteadas y los objetivos (cuestionario, muestra, recogida de los datos...).
- En la tercera parte me centro en la presentación de los resultados obtenidos. Explico qué análisis estadísticos utilizo y presento tablas y enfatizo los resultados más relevantes mediante gráficas y esquemas. Presento tanto los resultados que apoyan los objetivos específicos sujetos a verificación como los que no los confirman. También interpreto los resultados y discuto su significado refiriéndome a las cuestiones tratadas en el planteamiento del problema y en las preguntas de investigación.
- En la cuarta parte, expongo unas conclusiones sobre el significado de los resultados. Por tanto, integro y sintetizo las diversas cuestiones observadas en la discusión de los resultados. Finalmente, identifico implicaciones políticas de los resultados de la investigación con respecto al área total del estudio. En la identificación de implicaciones políticas presento una breve síntesis de la relevancia política de las principales conclusiones de la investigación.

1. INTRODUCCIÓN: COMO ABEJAS EN UN PANAL DE RICA MIEL

La creencia popular es que las mujeres nos fustigamos mutuamente en el trabajo. ¿Qué tiene de cierto esta creencia? Más bien es el contexto relacional lo que debemos analizar. Este es el objetivo central de esta investigación centrándome en las mujeres líderes.

NO ECLIPSAR AL JEFE

Muchas mujeres dicen que en el ámbito laboral se enfrentan y presencian una rivalidad sin precedentes que emana de las mujeres senior que han llegado a la cima de la organización. Parece que esta rivalidad tenga algún sentido si pensamos que estas mujeres senior están servilmente dedicadas a su trabajo, trabajando regularmente hasta las nueve o diez de la noche. Llegar a la suite ejecutiva les significó no tener hijos/as o contratar niñeras diurnas y nocturnas para cuidarlos. Muchas mujeres que trabajan en empresas grandes dicen que hay hostilidad entre las mujeres que han llegado a la cumbre de la organización y entre estas y las mujeres más jóvenes. Es como si les dijeran: “Tuve que renunciar a muchas cosas. Tú también deberás hacerlo”.

La reacción de muchas mujeres jóvenes es evidente: deciden que ya han tenido suficiente. Buscan un lugar con un horario más tranquilo o bien se toman un tiempo de excedencia para estar con sus hijos/as pequeños/as. Cuando piensan en volver al ámbito laboral, el hecho de pensar en trabajar para una mujer a muchas les genera recelos. Piensan que las juzgará por haberse retirado de la fuerza laboral. Además, si tenemos en cuenta que las personas no suelen atacar a los grupos históricamente marginados, las rivalidades entre ellas las sorprende. La cuestión es que, efectivamente, las historias de sabotaje femenino se desbordan. Muchas mujeres ven un patrón de maldad desenfrenada en las mujeres que han llegado arriba del colofón. ¿Cómo puedo trabajar con alguien tan incompetente como tú? Frases como esta pueden ser habituales. También en algunos hombres los menoscaban pero de alguna manera la sensación es peor cuando el trato vejatorio procede de una mujer, supuestamente aliada. Incluso mujeres que han impulsado la carrera de otras rivalizan después con ellas. Yo era joven cuando a una amiga mía se le permitía técnicamente trabajar desde casa cuando sus hijos/as estaban enfermos/as, pero su jefa bastante mayor que ella la hacía sentir mal cada vez que lo solicitaba. Negaba así la política empresarial en relación con las mujeres. Parecería claro que si bien es importante contar con políticas favorables a la familia, también lo es tener una jefa que acepte estas políticas. De todos modos, también los empresarios podrían esforzarse más para mostrarles a las mujeres con talento que son valoradas, ya que las que se sienten optimistas en cuanto a sus perspectivas de carrera son menos propensas a perjudicar a las otras.

Las mujeres que han llegado a la cima profesional son clasificadas como “Damas dragón” o “damas de hierro” (describiremos más adelante, en otro capítulo o sección, el fenómeno de las “abejas reina”) o bien “blandas” o “flojas” y que, estas últimas, se abren camino hacia las alturas a base de sonrisas (hablaremos en otra sección o capítulo, sobre el “acantilado de cristal” que trata sobre estas mujeres). Muchas mujeres prefieren trabajar para los hombres porque, dicen, son más francos. Ven a las mujeres que son sus jefas como seres “emocionales”, “ariscos” o “insidiosos” (Buchanan, Warning, & Tett, 2012).

Por supuesto, todo lo que hasta ahora he comentado se trata tan sólo de anécdotas. También hay muchas historias positivas sobre las compañeras de trabajo, incluso de mujeres prominentes en campos como la política y la investigación académica, que nos explican que otras mujeres las han guiado o que actuaban como grupos de apoyo no oficiales (Berbel, 2013). Sin embargo, con o sin razón, muchas mujeres comparten el miedo que sienten al ver que personas de su propio género se ponen obstáculos unas a otras.

PREFERENCIA POR LOS JEFES HOMBRES

Macro-encuestas realizadas sobre todo por Gallup y varios estudios académicos muestran que cuando las mujeres tienen una preferencia por el género de sus jefes y colegas, esta preferencia se dirige en gran medida hacia los hombres. La investigación de Warning y Buchanan (2009) encontró, por ejemplo, que, aunque las mujeres creen que otras mujeres son buenas realizando su trabajo, “las trabajadoras no quieren estar a sus órdenes”. Cuanto más tiempo llevaba una mujer en la fuerza laboral, menos probabilidades tenía de querer una jefa (Buchanan, Warning, & Tett, 2012). Elsesser y Lever (2011) analizaron las respuestas de 64.000 personas y descubrieron que las mujeres (incluso aquellas que eran gerentes) tenían más probabilidades de querer

La investigación de Elsesser y Lever (2011) demostró la preferencia de las mujeres (incluso la de las gerentes) por un hombre jefe que una mujer

un hombre como jefe que una mujer. Las participantes explicaron que las jefas son “emocionales”, “maliciosas” e incluso que eran como “zorros”. Los hombres también preferían jefes, pero por un margen más estrecho que el de las participantes femeninas. En una encuesta realizada a 142 secretarías en despachos de abogacía ninguna de ellas dijo que prefería trabajar para una mujer, y sólo el 3 por ciento indicó que les gustaba estar a las órdenes

de una socia del bufete (Elsesser & Lever, 2011). “Evito trabajar para las mujeres porque son un ¡coñazo!”, dijo una de las encuestadas. Otros estudios han aportado que las mujeres que dependían de una jefa mostraban más síntomas de angustia, como problemas para dormir y dolores de cabeza, que las que trabajaban para un hombre. Algunas personas consideran los resultados de estos estudios literalmente increíbles y los ponen en duda. Cuando el ABA news (American Bar Association) publicó un artículo sobre los resultados encontrados por Elsesser y Lever (la investigación realizada a secretarías de despachos de abogados), un montón de lectoras enfadadísimas exigieron una retractación. El diario publicó un artículo de seguimiento sobre la controversia y presentó una disculpa tibia por los sentimientos heridos. De hecho, es difícil creer que las mujeres sostengan un feroz prejuicio contra los miembros de su propio género. Al ser un tema tan espinoso, este fenómeno tiende a ser descartado (no hay tema) o anulado como inevitable (las mujeres son intrínsecamente malas). Pero de hecho, los psicólogos sociales hemos intentado explicarlo durante décadas, y la suma de los hallazgos sugiere que las mujeres no son las malas perversas de esta historia.

¿POR QUÉ LAS MUJERES A VECES SE ENCUENTRAN ATRAPADAS Y SE ATACAN UNAS A LAS OTRAS?

Los psicólogos sociales tenemos diferentes teorías para explicar este fenómeno. ¿Por qué las interacciones femeninas en la oficina a veces se vuelven tóxicas? Argumentaremos que lo que en realidad sucede es que el “zorro” es un subproducto del ámbito laboral moderno. Como hemos explicado muchas mujeres manifiestan que la relación más difícil en el trabajo ha sido la que han tenido con una mujer. Pero también otras mujeres les han dado el apoyo más maravilloso. Es evidente que no comparto ninguno de los estereotipos dominantes sobre las mujeres de que son manipuladoras o traidoras. Mi punto de partida es tan sencillo como que las mujeres, como todos los seres humanos, responden a la situación en que se encuentran. Es decir que el contexto tiene mucha importancia. De momento digamos que las investigaciones nos demuestran que en las empresas abrumadoramente masculinas, la competencia entre las mujeres es aguda, preocupante y personal. En comparación con las mujeres que trabajan en empresas donde están numéricamente mejor representadas, las mujeres en los entornos dominados por los hombres se tienen menos en cuenta las unas a las otras y el apoyo mutuo que se ofrecen es normalmente débil, si es que lo ofrecen. Tal vez la opinión más persistente sea esta: las mujeres en las empresas dominadas por los hombres creen que sólo un número determinado de ellas, unas pocas, llegarán a los puestos de responsabilidad, y que están compitiendo entre ellas por estos lugares. Esta dinámica, como veremos en uno de los capítulos o secciones siguientes, es conocida como tokenismo (Kanter, 1977). Cuando parece haber pocas oportunidades para las mujeres estas empiezan a ver su género como un impedimento; evitan unir fuerzas y, a veces, se vuelven las unas contra las otras. Hay mujeres jóvenes que comentan que casualmente todos sus amigos son chicos, como si esto fuera algo que hubiera sucedido naturalmente. O las mujeres que reservan sus comentarios más duros para sus colegas femeninas, mientras que los hombres en la oficina charlan sobre deportes y puñetazos. Mujeres que dicen que si se llevan mejor con los hombres es porque vale la pena llevarse bien con quien está al mando. Es decir, con quien ostenta el poder.

Las mujeres, como todos los seres humanos, responden al contexto en el que se encuentran

Hay mujeres que cuando las oportunidades escasean evitan unir fuerzas

¿ABEJAS REINA O EL CONTEXTO?

En diferentes investigaciones Ellemers y colaboradores han intentado entender la ausencia casi total de mujeres senior en el mundo académico. Las mujeres sólo representaban el 4 por ciento de todos los catedráticos en Holanda y pensaron que quizás los hombres con prejuicios estaban impidiendo el avance de las féminas. Ellemers (2001) compiló una lista de todas las profesoras del país (y también una muestra de profesores masculinos) y les envió por correo una encuesta sobre las relaciones con sus colegas. Los hallazgos que obtuvo sugerían que las mujeres eran parte del problema. Las profesoras se describían a sí mismas como tan “agresivas” y “dominantes” como los hombres; se sentían desprovistas del apoyo de sus colegas femeninas, y no querían trabajar con otras mujeres. Once años más tarde, la misma Ellemers con otros autores entrevistó estudiantes de doctorado y profesores universitarios en Amsterdam e Italia y encontró resultados similares (Ellemers, van den Heuvel, de Gilder, Maass, & Bonvini, 2004). Aunque los hombres y mujeres jóvenes estaban igualmente comprometidos con su trabajo, las profesoras pensaban que las mujeres más jóvenes se entregaban menos y eran menos competentes. Los autores denominaron a estas mujeres de más edad “abejas reinas”; de hecho, re-proponiendo un término acuñado por primera vez en los años setenta por investigadores de la Universidad de Michigan. Estas mujeres se enfrentaban a la discriminación de género enfatizando que ellas eran diferentes respecto a las otras mujeres. Después de que fueran publicados estos estudios, Ellemers se desanimó al leer artículos de divulgación que utilizaban y publicaban sus resultados como prueba de que las mujeres son perversas por naturaleza. Efectivamente, algunos y algunas periodistas les encanta, desgraciadamente, escribir titulares sobre mujeres que se devoran unas a otras. Ellemers quiso abandonar esta línea de investigación, pero una estudiante suya, Belle Derks, la convenció para que siguiera adelante. Llevaron a cabo un estudio en el que pedían a 63 policías holandesas que recordaran alguna ocasión en que hubieran experimentado sexismo en el trabajo (Derks, Van Laar, Ellemers, & de Groot, 2011). Este recordatorio llevó a muchas de las oficiales a enfatizar las maneras en que ellas no eran como otras mujeres y minimizar la preponderancia del sexismo. En otras palabras, pensar en lo malo que es ser una mujer hizo que ciertas mujeres de alto rango profesional no quisieran ser vistas como pertenecientes al grupo de género femenino. Y no fue sólo algo que hicieron las mujeres: en otro estudio, cuando Derks y otros investigadores incitaron a inmigrantes surinameses en los Países Bajos a recordar un caso de discriminación contra su grupo, muchos expresaron opiniones desfavorables de otros inmigrantes de su procedencia y se identificaron con las formas estereotipadas de los holandeses (Derks, Van Laar, & Ellemers, 2007). Con ello, Ellemers, Derks y otros autores creían que habían identificado las condiciones en que emergen las abejas reinas: estas mujeres, como grupo marginado en el ámbito laboral, han tenido que hacer grandes sacrificios por sus carreras y eso las predispone a mostrar poca identificación con su género (Derks, Ellemers, Van Laar, & de Groot, 2011; Ellemers, Rink, Derks, & Ryan, 2012; Ellemers & Van Laar, 2010; Van Laar & Derks, 2003). Por el camino han aprendido lo difícil que es tener éxito en el lugar de trabajo y no quieren ser categorizadas en el grupo infravalorado de las mujeres puesto que esto iría en detrimento de ellas. A la pregunta si son feministas la mayoría de estas mujeres lo niegan de inmediato. Se oponen, por ejemplo, a las políticas de cuotas para las mujeres, aunque consideran que, efectivamente, las mujeres como grupo están discriminadas. Lo importante es, pues, asegurarse de que la gente se dé cuenta de que no son como otras mujeres. Se desvinculan del grupo de género femenino pues es un grupo desvalorizado en el ámbito laboral. Estas formas de ser no son nada intrínsecas de estas mujeres. Es la forma en que han aprendido a sobrevivir en la organización. ¿Sabes cómo llegué a estar donde estoy hoy? ¿Sabes cuántas veces trabajé con hombres que básicamente me asediaban sexualmente? ¿Sabes que aquel compañero que ves allí se perdió la graduación de su hijo/a porque estaba trabajando en una enmienda? ¿Y tú piensas que está bien irte a casa porque tienes un esguince de tobillo?

UN NOMBRE PEGADIZO

Hay investigadores sociales que argumentan que las verdaderas abejas reinas son extremadamente escasas. En un artículo ya antiguo, Travis, Staines, y Epstein (1974) decían que hay un grupo de mujeres antifeministas que ejemplifican lo que llamamos el síndrome de la abeja reina y que la verdadera abeja reina lo ha conseguido en el mundo masculino del trabajo, mientras dirige una casa y una familia con la mano izquierda. Su lema es: “Si yo puedo hacerlo sin que nadie me ayude, también deberían poder hacerlo todas estas mujeres”.

El arrepentimiento que siente Tavis por su investigación es todavía muy grande. Más de una vez ha dicho que, lamentablemente, su teoría había sido mal interpretada. La habían convertido en un garrote para golpear a las mujeres. Ciertamente, el hecho de darle “un nombre pegajoso” a un patrón de comportamiento complejo ayudó a lanzar la “abeja-reinismo” como un fenómeno que perdura a pesar de todos los avances que las mujeres trabajadoras han conseguido desde la década de 1970. Después de publicar este artículo, pasó a estudiar otros temas en psicología. Podemos, sin duda, entender por qué Tavis quiso distanciarse de esta investigación.

Teniendo en cuenta la complejidad del fenómeno de la abeja reina, su prevalencia es imposible de determinar. Y, sin embargo, la existencia de abejas reinas es un hecho real e ignorar el problema no hará que desaparezca. Quizás entendiendo los motivos subyacentes podríamos llegar a entender y solucionar el problema. El punto clave a recordar es que el comportamiento de la abeja reina surge bajo ciertas circunstancias, como por ejemplo cuando una mujer cree que el camino hacia el éxito es tan estrecho, que apenas si tiene espacio para que pase sola, y, por tanto, llevar a otras con ella no es una opción.

UNA ESPADA DE DOBLE FILO

El hecho de que la malicia sea algo subjetivo lo complica todo, y el término abeja reina a veces se esgrime contra mujeres que sólo están tratando de hacer su trabajo. Muchos estudios han demostrado que la gente, tanto hombres como mujeres, no puede tolerar ni un indicio de dureza procedente de una mujer, incluso cuando esta mujer es la jefa responsable. Las mujeres se encuentran entre la espada y la pared: no pueden conseguir empleos importantes a menos que se promuevan por sí mismas y sean respetadas pero también son vilipendiadas si no actúan como miembros del “grupo de las mujeres”, cediéndoles siempre el mérito a los demás (ver, Viladot & Steffens, 2016). Como explicaremos, aunque la intención sea tratar hombres y mujeres por igual, hay muchas maneras en que las creencias sobre liderazgo y género impactan en la percepción de las personas sobre la idoneidad de mujeres y hombres para posiciones de liderazgo. Es importante destacar que las creencias sobre la manera en que los hombres

A pesar de perseguir la igualdad de género, los estereotipos de género afectan a la idoneidad de las mujeres para el liderazgo

y las mujeres tienden a comportarse también tienen fuertes matices normativos que dictan nuestra idea de cómo deberían comportarse idealmente. Como resultado, el comportamiento que se desvía de los estereotipos de género es percibido como inesperado e incongruente y tiende a ser devaluado o socialmente sancionado de alguna u otra manera (ver Viladot & Steffens, 2016; Viladot, 2017).

Todo esto se ejemplifica bien cuando en 2016 Hillary Clinton fue candidata a la presidencia de los EEUU. Según las encuestas, H. Clinton era más popular cuando estaba en el poder que cuando estaba compitiendo por el cargo político. En un artículo del Boston Globe publicado el verano pasado, la ex gobernadora de Vermont Madeleine May Kunin notó que el nivel de comportamiento que se le exigía a Donald Trump era mucho más bajo que el que se le pedía a Clinton. De modo que, sí, los hombres son como son pero las mujeres están obligadas a ser diosas (Viladot & Steffens, 2016; Viladot, 2017). Rudman (Glick & Rudman, 2010) nos cuenta que fue testigo de esta tendencia cuando por primera vez formó parte de un comité de contratación para un puesto de profesor. Las mujeres candidatas promocionaban sus méritos diciendo cosas como: “He sido muy afortunada porque encontré a fulano de tal como mentor”; en cambio, uno de los candidatos masculinos entró en la sala, se cruzó de brazos y dijo: “Voy a cambiar la faz de la psicología en los próximos cinco años”. El comité eligió el hombre.

El comportamiento que se desvía de los estereotipos de género es percibido como inesperado e incongruente y tiende a ser devaluado o socialmente sancionado de alguna u otra manera

Efectivamente, a las mujeres les es muy difícil pedir poder. Si se arriesgan y dicen que les gustaría ser consideradas por un ascenso, estarán cruzando la línea roja. Cuando cruzan las barreras y se comportan asertivamente, a veces son, incluso, otras mujeres las que las castigan por hacerlo.

LA JUSTIFICACIÓN DEL SISTEMA

Las investigaciones de Rudman y coautores ayudan a explicar por qué los jefes masculinos pueden ser francos y directos, mientras que las directoras están atascadas midiendo y edulcorante sus palabras para suavizar las críticas que reciben. En uno de sus experimentos, las mujeres que ofrecían retroalimentación honesta eran menos apreciadas y se las consideraba menos contratables que los hombres igualmente francos. Hay muchos argumentos objetivos que nos demuestran que los trabajadores simplemente no respetan tanto a las mujeres como a los hombres, lo que impulsa a los empresarios a tratar peor a las trabajadoras, lo que hace que las trabajadoras tengan una peor opinión de sus empleadores, y así sucesivamente. Sin embargo, el desprecio de algunas mujeres hacia otras mujeres puede explicarse por el fenómeno que se conoce como “justificación del sistema” (ver Viladot, 2017), un concepto psicológico que nos cuenta que los grupos que están oprimidos desde hace mucho tiempo, que luchan por dar sentido a un mundo injusto, interiorizan estereotipos negativos. En el mundo las mujeres simplemente no tienen el mismo estatus en la vida que los hombres. Así que cuando la gente piensa: ¿Con quién quiero trabajar?, eligen subconscientemente el candidato por defecto; el hombre, históricamente venerado. Algunas mujeres miran a su alrededor, ven pocas mujeres dirigiendo organizaciones y asumen que debe haber alguna cosa que no funciona, que no va bien en las propias mujeres. De hecho, Elsesser y Lever (2011), además de demostrar en su estudio una preferencia por los jefes masculinos, han demostrado que cuando las mujeres cruzan la línea roja y se comportan asertivamente como lo hacen los hombres, son otras mujeres las que a menudo las atacan por hacerlo.

Cuando las mujeres cruzan la línea roja y se comportan asertivamente como lo hacen los hombres, son otras mujeres las que a menudo las atacan por hacerlo

LA AMENAZA DEL FAVORITISMO

Desde los descubrimientos de Ellemers y los otros autores mencionados, otros investigadores han publicado trabajos que se hacen eco de sus descubrimientos. Por ejemplo, Michelle Duguid y colaboradores han explorado un concepto llamado “la amenaza del favoritismo”, o la preocupación de las mujeres en el sentido de que si se ayudan mutuamente se verán sesgadas por su pertenencia al grupo de género femenino (Duguid, 2011; Duguid, Loyd, & Tolbert, 2012). En la primera investigación experimental, Duguid (2011) demostró que unas mujeres “simbólicas” que habían ayudado a otras mujeres en el pasado evitaban hacerlo de nuevo cuando surgía la oportunidad. Además, encontró que las mujeres simbólicas en entornos de “alto prestigio” eran más reacias a reclutar candidatas femeninas para que se unieran a su equipo que las mujeres que trabajaban en entornos menos prestigiosos o tenían más colegas femeninas. Como dijo C. Williams (1992) las mujeres son personas y si la única manera de salir adelante es huir como el diablo para alejarse de otras mujeres, esto es precisamente lo que harán algunas de ellas. Las investigaciones sugieren que este tipo de distanciamiento también ocurre en otros grupos minoritarios, lo que significa que estas dinámicas pueden ser doblemente duras para las mujeres de color, ya que se enfrentan a los prejuicios raciales y de género (ver, por ejemplo, Viladot & Steffens, 2016). Incluso las mujeres feministas más racionales pueden a veces exhibir elementos del comportamiento de abejas reinas y eso aunque no ocupen puestos de responsabilidad.

AMENAZA COMPETITIVA

El mayor problema, sin embargo, es lo que se conoce como “amenaza competitiva”, que es cuando una mujer tiene miedo de que una recién llegada le eclipse. Podría tratar de sabotear su rival de manera preventiva y, por ejemplo, difundir rumores sobre esta supuesta rival de que es una incompetente o una promiscua o una “escaladora”, etc. También podría darle a su rival un portazo en las narices con comentarios degradantes. Muchas mujeres trabajadoras después de estar trabajando una temporada con una abeja reina comienzan a sentirse como un charco aterrado de la pisada de un ser humano. Empiezan a tener dolores de estómago y problemas para comer. No les entra nada en el estómago. Cuando suena el teléfono interno les tiemblan las piernas y se estremecen en cuanto oyen su voz.

EL EFECTO DE LA OVEJA NEGRA

Muchas investigaciones muestran que los hombres tienen más prejuicios contra las mujeres en el trabajo que las mismas mujeres. Pero las investigaciones de Rudman (Rudman, 2011; Rudman & Glick, 2008) han demostrado que no es exactamente así. En uno de sus estudios (Rudman & Goodwin, 2004) pidieron a los participantes que eligieran compañeros de equipo para una tarea de informática. Podían elegir entre hombres y mujeres inseguros o bien seguros de sí mismos. Se ofreció un premio en efectivo, por lo que los participantes estaban motivados para elegir a alguien competente. Los participantes masculinos no dudaron en escoger la mujer segura sobre la insegura, y no tuvieron preferencia entre el hombre seguro y la mujer segura. En cambio, ni una sola participante escogió la mujer segura de sí misma por encima del hombre seguro de sí mismo. Estos resultados son una clara señal de lo que los psicólogos sociales llamamos el efecto de oveja negra, en la que la gente es más dura con los miembros que rompen reglas de su propio grupo que con los desviados de otros rebaños (ver Viladot, 2017). Las mujeres que se muestran seguras de ellas mismas rompen las expectativas estereotipadas de género; no se comportan como mandan los cánones sociales y esto las perjudica. Sin embargo, alguien tiene que romper el hielo y ser la primera en comportarse con confianza, arriesgándose a las críticas automáticas de las colegas y a no tenérselo en cuenta. Sería más fácil si pudiéramos hacerlo todas juntas, como abejas trabajando en una colmena.

El efecto de la oveja negra se refiere a que la gente es más dura con los miembros que rompen reglas de su propio grupo que con los desviados de otros rebaños

Necesitamos cambiar nuestra sociedad para que se convierta en norma que las mujeres vean a otras mujeres triunfar en todo tipo de roles. De hecho, las industrias que son nuevas y, por tanto, parten de roles sociales con menos prejuicios por razón de género tienden a ser donde se produce este tipo de cambio.

2. DATOS DEMOGRÁFICOS SOBRE MUJERES Y LIDERAZGO

Solo el 6,4 % de las compañías Fortune-1000 están dirigidas por mujeres CEO

De los resultados de diferentes informes sobre el mundo occidental, la participación de las mujeres en los consejos de administración varía de un país a otro pero, en realidad, casi todas las juntas de las empresas están dominadas por hombres. Efectivamente, hoy en día, las mujeres continúan estando sub-representadas en los altos cargos ejecutivos. En Europa tan sólo el 12% de los miembros de los consejos de administración de las empresas Fortune-1000 son mujeres (Comisión Europea, 2011); en los Estados Unidos, aunque un poco superior que en Europa, es solamente el 16% (Soares, Cobb, Lebow, Winsten, Wojnas, & Regis, 2011).

Solo el 6,4% de las compañías Fortune-1000 están dirigidas por mujeres CEO, y si bien hay un progreso incremental, había 32 mujeres CEO el año 2016, el porcentaje más alto hasta el momento, en comparación con las 21 del año 2015, la tasa de cambio puede ser extremadamente lenta (Korn Ferry, 2017).

Existe una variación considerable en este respecto entre países que difieren en su situación económica o en su política laboral. Por ejemplo, una comparación de más de 4000 empresas en 45 países de todo el mundo revela que las mujeres están mejor representadas en posiciones de liderazgo en los países industrializados que en los mercados emergentes (Gladman & Lamb, 2012).

El porcentaje de mujeres directoras en las principales juntas de empresas públicas de Australia, Francia, Europa, Suecia y Noruega son 8,3%, 7,6%, 9,7%, 26,9% y 44,2% respectivamente. A pesar de las diferencias en los distintos países, Adams y Ferreira (2009) destacan una tendencia al alza de la participación femenina en los consejos de administración debido a las propuestas de reforma de la gobernanza. Además, la representación de las mujeres en puestos de liderazgo se incrementa cuando existen iniciativas específicas como la cuota de género; por ejemplo, con la legislación promulgada en Noruega, se ha promovido la representación igualitaria en los consejos. El porcentaje de representación femenina se eleva al menos al 40 por ciento en los consejos y comités públicos (Ministerio de Relaciones Exteriores, Gobierno de Noruega, 2004). Después de Noruega, España también promulgó la legislación en 2007 para promover la igualdad de género en la sala de juntas (Perez-de Toledo, 2010).

En un país como España, con una mayoría de población femenina (23.654.467 frente a 22.813.635 hombres, según el Instituto Nacional de Estadística), la población activa de mujeres sigue siendo minoría: 10.609 por 12.214 hombres. Los datos los recoge el informe *La participación laboral de las mujeres en España*, elaborado por el Consejo Económico y Social (el CES, adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad Social). A esto se suma una tasa de empleo femenina del 53,5% frente a un 63,7% para los hombres. El número se reduce entre las mujeres con menor formación: a menor nivel educativo, menor participación laboral. Por sectores, la mayoría trabaja en enseñanza comercial y administración, salud, educación y formación de personal docente y servicios personales. Por el contrario, tienen menor presencia que los hombres en mecánica, electrónica y otras áreas de formación técnica. Cabe señalar la escasa presencia de mujeres en los ámbitos tecnológicos y de innovación, sectores ligados directamente a la participación en el desarrollo económico de un país. Así pues, aunque el número de mujeres que participan en la fuerza de trabajo ha ido en aumento, se encuentran principalmente en rangos organizacionales inferiores o trabajan en carreras planas como profesionales de la salud o de la enseñanza.

También en España, más del 60% de los licenciados son mujeres pero, según aumenta la categoría profesional, disminuye la presencia de la mujer y en la alta dirección se reduce al 14% (informe Gender Gap 2016 del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés). Todas las empresas del Ibex 35 contaron en 2016 con al menos una mujer en los consejos de administración, lo que supone un aumento de un 4,6% más que en 2015. De lo expuesto vemos que no se cumple con el 40% de mujeres en puestos de dirección en empresas tal y como propugna la Ley de Igualdad de 2007. El problema es que dicha ley aconseja y no obliga.

Como hemos dicho, en la mayoría de las organizaciones los puestos principales siguen siendo ocupados por hombres. Por esta razón, las organizaciones grandes reciben la presión de grupos externos de mujeres, de los políticos y de las patronales para ofrecer a mujeres altamente calificadas oportunidades equitativas de ascensos. Por ejemplo, en el Reino Unido, el informe oficial del ranking de empresas FTSE 100 de 2011 dice que la escasa representación de mujeres en puestos directivos, en relación con sus homólogos masculinos, plantea dudas acerca de si la contratación por parte de los consejos de administración se basa realmente en capacidades, experiencia y rendimiento. Las cifras presentadas en este informe demuestran que, con la actual tasa de cambio, se necesitarán más de 70 años para que los consejos de administración del Reino Unido estén equilibrados.

A continuación presento unos datos en porcentaje sobre la paridad en distintos sectores, puestos de poder y toma de decisiones del conjunto español (Fuente: Instituto de la Mujer, CSIC, INE, MECD, EPA, 2017):

- Población española: el 51% son mujeres.
- Altos cargos de la administración: el 28% son mujeres.
- Cargos ejecutivos de los principales partidos: el 37% son mujeres
- Consejeros del IBEX-35: el 24% son mujeres
- Presidencia de las Cámaras de Comercio: el 2% son mujeres
- Jueces y magistrados: el 52% son mujeres
- Consejo General del Poder Judicial: el 43% son mujeres
- Miembros de las Reales Academias: el 11% son mujeres
- Empleados domésticos: el 98% son mujeres
- Estudiantes titulados en estudios de Grado: el 58% son mujeres
- Catedráticos en las universidades públicas: el 22% son mujeres
- Profesores de Investigación del CSIC: el 25% son mujeres
- Rectores de las universidades: el 13% son mujeres
- Alcaldes de los municipios españoles: el 19% son mujeres
- Embajadores acreditados ante gobiernos extranjeros: el 12% son mujeres

LA INVESTIGACIÓN DE KORN FERRY (FUNDACIÓN ROCKEFELLER)

Cuando aproximadamente el 94% de los CEOs de las empresas Fortune-1000 son hombres, ¿qué cualidades conducen al 6% que son mujeres a alcanzar el liderazgo más elevado de las empresas? ¿Qué pasaría si existiera una forma de avanzar a pasos agigantados aplicando herramientas y estrategias basadas en la investigación para aumentar estos números más rápidamente? Con ese objetivo en mente, y como parte de su iniciativa 100x25, que está presionando para que las CEO lleguen a 100 en las empresas Fortune-1000 en 2025, la Fundación Rockefeller otorgó en el 2016 una subvención para Korn Ferry para diseñar y ejecutar un proyecto de investigación orientado a desarrollar iniciativas orientadas a la acción para crear un flujo sostenible de mujeres CEO. El objetivo de este estudio, de construir una cartera de mujeres CEO, es ambicioso y probablemente signifique grandes replanteamientos, desde dirigir líderes prometedores hasta “vender” oportunidades de carrera mejor alineadas con lo que impulsa y motiva a las mujeres, quienes después de todo representan la mitad de la base de talentos del mundo. Sin embargo, a medida que las organizaciones experimenten resultados comerciales positivos aprovechando el poder de las mujeres en su cartera de CEO, ampliarán su apertura en talentos de alto potencial y se enfrentarán al desafío 100x25.

Entre los hallazgos clave de esta investigación destaco los siguientes:

» Pocas mujeres se propusieron ser CEO

A pesar de su potencial, las mujeres no se ven a sí mismas como futuras CEO. De las 57 mujeres CEO que entrevistaron, cinco siempre quisieron ser CEO, y el resto nunca quiso serlo; estas últimas mujeres dicen que aceptaron el trabajo por un sentido de responsabilidad. Dos tercios dijeron que no se daban cuenta de que podían ser consejeros delegados hasta que alguien o un mentor les dijo que podían llegar a serlo. En ocho casos, las mujeres no se dieron cuenta de que querían ser CEO hasta que se les ofreció el puesto. El reconocimiento por parte de un jefe o mentor fue clave para despertar la ambición a largo plazo en muchas de las mujeres. “No fue hasta esa conversación”, recordó una mujer, “que incluso me imaginé algo más allá de ser una gerente. Realmente solo quería un buen trabajo en una buena compañía. Esa conversación fue un poco como una llamada de atención”. Las empresas pueden llenar conscientemente la línea de mujeres líderes mediante el diseño de un proceso que incluye patrocinadores, mentores y modelos que reconocen el potencial de las mujeres y las ayudan a imaginar un camino para convertirse en CEO.

» Motivadas por un sentido de propósito y cultura

Las CEO entrevistadas dijeron que estaban motivadas por un sentido de propósito, la idea de que la compañía tuviera un impacto positivo en sus empleados, en la comunidad o en el mundo en general. Es decir, las mujeres ambiciosas vacilan más que los hombres a la hora de auto-promocionarse y se sienten impulsadas más por un sentido de propósito y un deseo de contribuir. Casi una cuarta parte dijo que crear una cultura positiva era uno de sus objetivos más importantes. Una de las mujeres entrevistadas se hizo eco del sentir expresado en las entrevistas por las otras mujeres: “Claro, los accionistas ganaron mucho dinero y alcanzamos todos nuestros objetivos. ¿Pero qué más hiciste? ¿Qué hiciste para tus comunidades y para tu gente?

Así, las formas de conducir de las mujeres de alto rendimiento se manifiestan de forma diferente del grupo de CEOs masculino, a pesar de que sus capacidades son idénticas en otros frentes. Mientras que a las mujeres CEO lo que les motivaba es colaborar con otras personas y asumir más responsabilidad, las entrevistas sugieren fuertemente que el poder y la recompensa no fueron suficientes para atraer a las mujeres hacia el papel de CEO.

» Las mujeres podrían estar listas para el rol de CEO antes

Antes de obtener el puesto más alto, las CEOs femeninas entrevistadas trabajaron en un número ligeramente mayor de roles y funciones que los hombres en empresas e industrias líderes de un tamaño comparable. En esencia, las mujeres trabajaron más duro y más tiempo para llegar al mismo lugar. En comparación con los hombres, eran cuatro años mayores antes de convertirse en consejeras delegadas y aportaron una experiencia funcional e industrial más diversa al puesto. Algunas mujeres expresaron su frustración por el retraso. Tienen que probarse 10 veces antes de que realmente se les dé la oportunidad, por lo que su desarrollo lleva más tiempo. Con las mujeres gastando aparentemente más energía para lograr el mismo resultado, la pista más larga les da menos años para tener un impacto en la parte superior del trabajo.

» Comenzando en empresas STEM

Más del 40% de las CEOs comenzaron con títulos universitarios en ciencias, ingeniería, o matemática, dos veces más que aquellas con antecedentes en artes y humanidades (21%). Alrededor del 19% estudió negocios, economía o bien finanzas.

Sus antecedentes fueron comparables a los de los CEOs masculinos y permitieron a las mujeres desarrollar su credibilidad con resultados claros y definibles. Sus resultados hablaban más fuerte que su género y, no por casualidad, se encontraban en áreas que son clave para que las empresas obtengan ganancias. Esto sirvió como una ventaja, ya que les permitió a las mujeres convertirse en expertas y construir credibilidad antes de convertirse en líderes del negocio. Ninguna de las mujeres comenzó en RR. HH. Un campo donde las mujeres están representadas desproporcionadamente.

» En busca del desafío

En el estudio emergió una combinación de cuatro rasgos y competencias como la clave de su éxito: valentía, asunción de riesgos, resiliencia y gestión de la ambigüedad. Así el impulso por el desafío fue un destacado atributo para la mayoría de las mujeres entrevistadas. Sus evaluaciones también mostraron un bajo deseo de previsibilidad en su trabajo. Estas mujeres no solo prefieren el trabajo difícil e impredecible sino que lo buscaron. Como dijo una mujer: “Cuando fui a Atlanta para administrar ese mercado para la compañía, el presidente de la división dijo: ‘Te despedirán dentro de un año, porque nadie ha logrado que Atlanta tenga éxito’. ‘Fui de todos modos’”. Los rasgos clave y las competencias que permitieron el éxito de estas mujeres también pueden servir como un perfil general de un líder moderno, ya que son los más demandados/buscados/solicitados a medida que las juntas directivas buscan desarrollar los CEOs del futuro. Con la capacidad de navegar con éxito en la ambigüedad y la complejidad, estas CEOs estaban equipadas para asumir riesgos y liderar en un mundo incierto y rápidamente cambiante.

» Una mentalidad diferente como CEO

Estas CEO valoraban altamente las contribuciones de otros, y además creían que no pueden, por sí mismas, doblar el futuro a su voluntad. Estas valoraciones se obtuvieron cuando en la encuesta se estudiaron los aspectos relacionados con la humildad y la confianza.

» El camino hacia la cima

Los investigadores discernieron diferentes enfoques de carrera que las mujeres tomaron. Mientras algunas de las mujeres se describían a sí mismas como intensamente concentradas en los resultados de su conducción y en aprender cosas nuevas, y otras estaban centradas impulsando la innovación y el crecimiento, solo unas pocas se preparaban para una carrera estratégica dirigida a convertirse en CEO.

» Construir y mantener un flujo de mujeres CEO

En base a esta investigación, los investigadores sugiere varios pasos que las empresas pueden tomar para construir y mantener un flujo de mujeres CEO. Unos pasos importantes son:

- a) Identificar temprano el potencial. Las organizaciones deberían intervenir para identificar y desarrollar talentos prometedores al principio de sus carreras, ayudando a las mujeres a ampliar sus habilidades al proporcionarles acceso a funciones operativas y oportunidades de liderazgo, tanto horizontales como verticales. La orientación se puede proporcionar una a una o mediante programas de desarrollo de alto potencial. Las mujeres que entrevistaron se habían beneficiado de los primeros mentores, pero todavía vieron disparidades. Como dijo una mujer: “Entrenan a las mujeres más jóvenes sobre cómo liderar a las personas y los hombres más jóvenes sobre cómo administrar un negocio rentable”.
- b) Junto con la identificación temprana, descubrieron que la reafirmación del potencial de las mujeres para convertirse en CEO era primordial; como he comentado, la gran mayoría de las mujeres ni siquiera imaginaba que podía llegar a CEO. Las empresas pueden llenar conscientemente la línea de mujeres líderes mediante el diseño de un proceso que incluye patrocinadores, mentores y modelos que reconozcan el potencial de las mujeres y las ayudan a imaginar un camino para convertirse en CEO.
- c) Asegurar patrocinadores. Cuando las mujeres alcanzan el nivel ejecutivo sénior, cambian las relaciones de apoyo cruciales. Cuatro mujeres mencionaron la falta de patrocinio o mentores como un obstáculo para el desarrollo de su carrera profesional.
- d) Las empresas necesitan comunicar más deliberadamente a las mujeres el impacto, los resultados y las contribuciones significativas que podrían lograr en el puesto. Esto también disminuirá las posibilidades de que las mujeres con talento se marchen. Como dijo una entrevistada que buscaba una conexión significativa entre su trabajo y sus valores: “Cuando fui a esa conferencia de reclutamiento, no tenía idea de que quería estar en ventas, pero cuanto más conocía el tipo de compañía que eran, parecían ser una combinación muy buena para mis estándares académicos, pero también para mi sistema de valores. Y aprendí que era una forma muy importante de ver una compañía”.
- e) Cuidado con el “acantilado de cristal”. Las mujeres que frente a las creencias de liderazgo organizacional de género responden enfatizando su feminidad y capitalizando rasgos femeninos estereotipados y determinados estilos de liderazgo son susceptibles a los efectos del “acantilado de cristal”. Sus oportunidades de carrera individual se ven perjudicadas, ya que corren el riesgo de terminar en puestos de liderazgo precarios. Efectivamente, los estudios muestran que las mujeres con estas características son más propensas a ser seleccionadas para altos cargos de liderazgo cuando el puesto está asociado con un estado de crisis o alto riesgo de fracaso.

El programa de investigación desarrollado por Ryan y Haslam (2005; 2007) ha intentado reconocer el papel del contexto organizacional examinando la naturaleza de los puestos de liderazgo ocupados por aquellas mujeres que consiguen romper el techo de cristal. Esta investigación revela que las mujeres tienden a alcanzar posiciones de liderazgo en circunstancias muy diferentes a las de los hombres, de tal modo que las mujeres tienden a estar sobrerrepresentadas en puestos de liderazgo en épocas de riesgo y crisis. Basándose en la metáfora del techo de cristal, Ryan y Haslam acuñaron los términos “el acantilado de cristal” para captar la precariedad de tales puestos de liderazgo y el riesgo incrementado de fracaso personal. La evidencia de la existencia del acantilado de cristal se ha comprobado utilizando múltiples metodologías, incluyendo una amplia gama de muestras de participantes, y en varios países.

Asumir el liderazgo en estos contextos tan difíciles tiene que ver con las fortalezas de muchas mujeres, especialmente si son desafiantes y personas que buscan riesgos, incluido su deseo de resolver problemas y marcar la diferencia. Estas situaciones difíciles pueden proporcionar una experiencia vital para el desarrollo de las CEO, e incluso los fracasos pueden significar lecciones valiosas que mejoren el éxito de una líder a largo plazo. A menudo, sin embargo, una falla en un perfil tan alto puede empañar una carrera, incluso terminarla. El fenómeno del acantilado de cristal al estar asociado con una elevada saliencia de género en el lugar de trabajo puede ser perjudicial para el éxito de la carrera de las mujeres individualmente puesto que se centra en las expectativas estereotipadas sobre las capacidades y rasgos femeninos para ejercer el liderazgo. Las organizaciones deben brindar oportunidades para que las mujeres recuperen su posición si fracasan en una situación de alto riesgo o sino se arriesgan a perder talentos valiosos.

3. LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LAS CORPORACIONES

De los Principios de Gobernanza Corporativa de la OCDE (2004) emana una definición completa de lo que es el gobierno corporativo: implica un conjunto de relaciones entre la administración de una empresa, su junta directiva, sus accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo también proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la compañía, y se determinan los medios para alcanzarlos y monitorear el desempeño. El gobierno corporativo es una gran preocupación para los inversores institucionales, y la mayoría de los inversores están dispuestos a pagar una prima para las empresas con estándares más altos de gobierno corporativo (McKinsey & Company, 2002). Pérez-de Toledo (2010) y Silveira y Barros (2007) encuentran un impacto positivo de la calidad de la gobernanza empresarial en el valor de la empresa. Además, hay evidencia convergente de la existencia de un vínculo entre la proporción de mujeres líderes en relación con los líderes masculinos y la dirección corporativa (Terjesen, Sealy, & Singh, 2009). Me centraré en ello.

El gobierno corporativo ha sido durante mucho tiempo un tema popular entre los estudiosos y se han hecho y se hacen numerosas investigaciones para analizar la relación entre el gobierno corporativo y los logros financieros de las empresas. En particular, la diversidad de género en las juntas de dirección ha atraído recientemente la atención de académicos, corporaciones y gobiernos. ¿Hay una relación significativa entre la diversidad de género en las juntas de dirección y el rendimiento financiero de la empresa? ¿Existe alguna relación causal entre ellos?

La mayoría de los estudios hasta ahora realizados se basan en datos estadounidenses que muestran resultados mixtos empleando diversos datos y metodologías. Algunas evidencias empíricas indican que la diversidad de género en las juntas de dirección mejora el valor de la empresa mientras que otros estudios dibujan conclusiones algo diferentes. Los resultados son a veces ambiguos.

Hay una creciente urgencia por entender cómo y cuándo la diversidad de género en los puestos de alta dirección puede beneficiar a las organizaciones

Aunque muchas organizaciones han sido efectivas en la contratación de mujeres, reflejando de este modo los cambios contemporáneos en la fuerza de trabajo, estas organizaciones se han quedado en este punto; quiero significar que no se han mostrado tan predispuestas cuando de lo que se trata es de ascender a las mujeres que han contratado (Fields & Blum, 2003). Además de la comprensión de que un trato

justo es crucial para el progreso profesional de las mujeres, existe pues una creciente sensación de urgencia por entender cómo y cuándo la diversidad de género en los puestos de alta dirección puede beneficiar a las organizaciones. Los aspectos más frecuentemente examinados son los beneficios financieros, las prácticas de la dirección corporativa y la demanda de servicios de los clientes. Las pruebas causales directas de que las organizaciones se benefician financieramente de tener una diversidad de género en sus equipos directivos no siempre son claras. No obstante, una serie de estudios correlacionales de campo en empresas con sede en los EE.UU. han observado una asociación positiva entre el porcentaje de mujeres en puestos ejecutivos y el rendimiento financiero de las empresas (Carter, Simkins, & Simpson, 2003; Desvaux, Devillard-Hoellinger, & Baumgarten, 2007; Krishnan & Park, 2005; Welbourne, Cycyota, & Ferrante, 2007). Estos efectos persisten incluso después de controlar el crecimiento de los recursos. Los estudios sobre los efectos de las medidas legislativas destinadas a impulsar el nombramiento de mujeres en los consejos de administración de empresas en España demuestran respuestas positivas a corto plazo en el mercado de valores, así como aumentos a largo plazo del valor de las empresas debido al aumento de la diversidad de género en los consejos de administración (Campbell & Minguez Vera, 2008, 2010).

Adams y Ferreira (2009) señalan específicamente que una junta diversa en cuanto al género tiende a dedicar más esfuerzos de monitoreo al desempeño de la empresa mediante el uso de una medida del comportamiento de asistencia. En general, es más probable que los directores masculinos tengan más problemas de asistencia que las mujeres. Defienden que una mayor proporción de representación femenina mejora el problema de asistencia de directores masculinos.

Gran parte de la investigación correlacional demuestra que los procesos internos y los conflictos de intereses se controlan con más eficacia en las organizaciones que adoptan una política inclusiva de capital humano que en aquellas que carecen de tal política (Dezsö & Ross, 2012). Una vez más, este es el caso después de controlar el tamaño de la empresa, la industria y otros recursos relevantes (Carter, Simkins, & Simpson, 2003). Teniendo en cuenta que en la actualidad la mayoría de las organizaciones con este tipo de política inclusiva tienen mujeres (o miembros de otros grupos subrepresentados) en puestos de mando, están en mejores condiciones de proporcionar una representación justa de los diferentes actores involucrados. Así, los consejos de administración de estas organizaciones son más capaces de manejar los procesos internos y hacer frente a los diversos intereses de las partes involucradas.

Por último, la investigación aplicada sugiere que también tiende a existir una relación positiva entre el número de mujeres en los altos cargos y la calidad de los servicios de atención a las demandas de los clientes (por ejemplo, Joy, Carter, Wagner, & Narayanan, 2007). Las organizaciones necesitan saber cómo satisfacer las necesidades de los clientes de manera efectiva, y cuando la administración de la organización pertinente tiene que servir a mercados múltiples o fluctuantes, una proporción de género relativamente equilibrada en los puestos de decisión puede ayudar a lograr este objetivo (Bilimoria, 2000). De hecho, hay trabajos empíricos que demuestran que en tales situaciones, las respuestas de gestión estándar no bastan para reforzar la marca de un servicio concreto. La presencia de múltiples perspectivas, aportadas tanto por hombres como por mujeres, puede ayudar a satisfacer las demandas de una gama más amplia de clientes (Camejo-Ordaz, Hernández-Lara, & Valle-Cabrera, 2005). Podemos, pues, concluir que los hallazgos comentados en este apartado sugieren que el aumento de la representación de las mujeres en posiciones de liderazgo puede beneficiar a la organización de maneras muy tangibles y concretas.

Diversos estudios han observado una asociación positiva entre el porcentaje de mujeres en puestos ejecutivos y el rendimiento financiero de las empresas

Los procesos internos y los conflictos de intereses se controlan con más eficacia en las organizaciones que adoptan una política inclusiva de capital humano que en aquellas que carecen de tal política

La investigación aplicada sugiere una relación positiva entre el número de mujeres en los altos cargos y la calidad de los servicios de atención a las demandas de los clientes

¿CUÁLES SON LOS MOTIVOS POR LOS CUALES TENER EQUITATIVAMENTE MUJERES EN LOS CONSEJOS DIRECTIVOS SE BENEFICIA A LA ORGANIZACIÓN?

¿Cuál es la razón exacta de que esto ocurra? En varios metaanálisis, se ha encontrado que bajo circunstancias similares de la organización, los líderes masculinos y femeninos no difieren significativamente en su estilo de liderazgo, ni en la probabilidad de que incrementen la capacidad de la organización de alcanzar objetivos importantes (Eagly & Johnson, 1990; Eagly, Karau, & Makhijani, 1995). De modo que no hay evidencias directas de que los beneficios de la diversidad de género en puestos de alta dirección estén asociados con la introducción de un enfoque femenino en el liderazgo. Por lo tanto, los beneficios documentados causados por una mayor diversidad en los equipos de alta dirección, debido al aumento de mujeres en puestos de mando, no deberían ser vistos en el sentido de que las mujeres, más que los hombres, posean las habilidades de liderazgo necesarias para mejorar los resultados financieros o los servicios de demanda del cliente. Más bien, estos hallazgos indican que las juntas corporativas (las cuales deben tomar decisiones estratégicas complejas a diario) rinden mejor cuando utilizan una variedad de habilidades, conocimientos y experiencias diferentes (Hoogendoorn, Oosterbeek, & Van Praag, 2011). Probablemente, las personas más calificadas para el trabajo, mujeres incluidas, proceden de orígenes diversos. La combinación de su experiencia para considerar diferentes puntos de vista es el factor clave que hace que la diversidad sea una ventaja competitiva. En este sentido, la receta para aumentar el éxito de una organización debido a una mayor diversidad de género no es simplemente “añadir mujeres y agitar”. Puesto que la información específica sobre diferentes estilos de liderazgo o estrategias preferidas de las personas (tanto de hombres como de mujeres) no siempre está disponible de antemano, tanto los hombres como las mujeres tienden a asumir (en ausencia de este dato) que lo más probable es que una persona que difiera de ellos/as en términos de género tendrá un enfoque diferente de las tareas en el trabajo (Rink & Ellemers, 2006). Si la otra persona resulta que no cumple esta expectativa, esto puede dar lugar a sentimientos de amenaza, sentimientos negativos de incertidumbre, decepción o bien insatisfacción (Rink & Ellemers, 2007a). Por el contrario, trabajar con alguien que resuelve o aborda las tareas con un enfoque diferente resulta menos problemático si se ha previsto así, y es evidente que esto puede beneficiar el rendimiento. Si es así, las diferencias incluso pueden llegar a reforzar un sentido de identidad común en lugar de obstaculizarlo (ver Viladot, 2017 para este tema). De hecho, una serie de estudios experimentales han demostrado que los miembros de un equipo pueden llegar a ver las diferencias entre ellos como una característica importante de su equipo, que contribuye a la efectividad del mismo (Rink & Ellemers, 2010). Es importante destacar que las personas tienden a rendir en múltiples roles y pueden adoptar un papel de liderazgo en el trabajo que no necesariamente se desprende de su rol de género (Ellemers & Rink, 2005; ver Viladot, 2017).

Las juntas corporativas rinden mejor cuando utilizan una variedad de habilidades, conocimientos y experiencias diferentes sin tener en cuenta el género

De modo que el valor añadido de la diversidad de género en los equipos de alta dirección no depende de si los hombres y las mujeres tienen o no diferentes enfoques o estilos de liderazgo. Sino que, la calidad de la colaboración entre diferentes personas en el trabajo, así como su éxito como equipo, aumentan cuando consideran explícitamente la posibilidad de que existan tales diferencias y consideren cómo esto podría beneficiar su rendimiento conjunto (Rink & Ellemers, 2007, 2008).

Igualmente, la ausencia de diferencias significativas en los enfoques de liderazgo mostrados por los líderes masculinos y femeninos cuando se hallan en entornos similares no debe interpretarse en el sentido de que no se produce un valor añadido al combinar líderes masculinos y femeninos en los equipos de alta dirección. En este sentido, no debería haber ninguna razón por la cual los comités de nominación pasen por alto la composición de género de los equipos al nombrar a individuos para cargos directivos importantes, por ejemplo, como una forma de poner en práctica la denominada “ceguera de género” (para este tema ver Viladot & Steffens, 2016). La mayoría de las veces los mandos intermedios masculinos y femeninos están en diferentes entornos organizacionales y, por tanto, experimentan y promueven diferentes realidades organizacionales, las cuales deben ser tomadas en cuenta al evaluar su rendimiento o valor añadido para la organización (Eagly & Carli, 2007).

Sin embargo, y como expondré más adelante, hay pruebas de que a pesar de los recientes cambios en el mercado de trabajo y del hecho de que haya aumentado el número de mujeres en funciones directivas las expectativas de la gente sobre el rendimiento de los y las líderes siguen dependiendo del género de unos y otras. Las creencias sobre cómo se comportaran los líderes en función de su género y el sexismo (implícito) continúan impactando en las oportunidades y evaluaciones del rendimiento de las mujeres, incluso después de que hayan alcanzado un puesto de alta dirección (Barreto, Ryan, & Schmitt, 2009). En capítulos siguientes examinaré la influencia generalizada de las creencias sobre liderazgo y género en la evaluación que hacen las personas sobre las líderes y consideraré cómo las conductas de las mujeres se ven afectadas por estas creencias.

La calidad de la colaboración entre diferentes personas en el trabajo, así como su éxito como equipo, aumentan cuando consideran explícitamente la posibilidad de que existan tales diferencias y consideren cómo esto podría beneficiar su rendimiento conjunto

Las creencias sobre género y liderazgo continúan impactando en las oportunidades y evaluaciones del rendimiento de las mujeres, incluso después de que hayan alcanzado un puesto de alta dirección

EXPLICACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS AMBIGUOS

Las posibles explicaciones para los resultados ambiguos que se han obtenido en diferentes investigaciones pueden ser conducidas de acuerdo con la hipótesis del contacto (Allport 1954; Pettigrew & Tropp, 2006; 2011; ver capítulo “Contacto intergrupalo, género y liderazgo” en Viladot, 2017) y la teoría del tokenismo (Kanter 1977; ver apartado “Las mujeres token” en el presente estudio, página 34). Juntas, las dos teorías ayudan a comprender que cuando las mujeres son una minoría en la organización (por ejemplo, una sola miembro del consejo), se consideran tokens, y esto las convierte en objetivo de estereotipos por razón de su género; la amenaza de estos estereotipos las presionan en el sentido de que repercute en su rendimiento dificultando, al mismo tiempo, su conexión con el grupo dominante (es decir, con los hombres). La amenaza del estereotipo surge cuando las personas perciben que son estereotipadas negativamente en su rol o actividad actual. Los estereotipos negativos afectan el rendimiento de los individuos cuando intentan tareas difíciles en los dominios en los que están negativamente estereotipados (Hoyt, 2010). La amenaza del estereotipo, debido a su relación con el estrés, puede reducir la memoria de trabajo, aumentar la ansiedad y bajar el rendimiento, que pueden llevar a una gran variedad de actitudes y comportamientos negativos (Hoyt & Blascovich, 2010). En otras palabras, en ese contexto en donde las mujeres son una minoría los estereotipos y los roles de género adquieren mucha saliencia y todavía más en organizaciones con creencias sesgadas sobre liderazgo y en ocasiones sexistas. De todos modos, las investigaciones al respecto reportan algunos resultados contrarios: si bien la amenaza del estereotipo en poblaciones discriminadas (mujeres, etnias, color de la piel...) repercute en el rendimiento en sentido negativo algunas investigaciones reportan que en las mujeres líderes la amenaza de estereotipo las motiva e impulsa a demostrar su valía (ver Viladot & Steffens, 2016).

En cualquier caso, distintos estudios centrados en la diversidad y el conflicto han demostrado empíricamente que con el tiempo los resultados negativos asociados con la diversidad disminuyen cuando las personas se conocen y tienen una mayor apreciación y comprensión de las diferencias existentes en el grupo de trabajo (ver Viladot, 2017). Por lo tanto, la cantidad de tiempo que los miembros del grupo trabajan juntos atenúa los efectos negativos de la diversidad demográfica y acentúa los efectos positivos de la diversidad informacional a medida que los miembros del grupo tienen la oportunidad de participar en actividades con interacciones significativas (ver igualmente Viladot, 2017). Es decir, los resultados de menor rendimiento en las organizaciones con mujeres en las juntas directivas podrían explicarse por el poco tiempo que esas mujeres gerentes habían estado en sus equipos. Por lo tanto, cuando se controla el tiempo en estudios longitudinales, parece que los resultados negativos no se mantienen e incluso se revierten (por ejemplo, Marco, 2012).

REPRESENTACIÓN FEMENINA Y RESULTADOS POSITIVOS NO RELACIONADOS CON EL RENDIMIENTO DE LA CORPORACIÓN

Además del rendimiento económico, varios estudios han examinado los efectos de la representación femenina en los aspectos socialmente relevantes. Así, cuando las mujeres son miembros de cuerpos legislativos, son más propensas que sus colegas hombres a abogar por cambios que promuevan los intereses de las mujeres, los niños y las familias. Estas apoyan más el bienestar público como la atención médica y la educación (Wängnerud, 2009). Además, la proporción de mujeres en juntas corporativas en Fortune-500 es un predictor de la cantidad de filantropía y donaciones caritativas de una empresa (Williams, 2003). La adición obligada de mujeres a las juntas corporativas noruegas se asoció con menores reducciones de la fuerza de trabajo, y esto se atribuyó a la mayor preocupación de las mujeres por el bienestar de los empleados y sus familias (Matsa & Miller, 2013). Un resultado similar se reveló en un estudio que examinó empresas privadas en los Estados Unidos: las empresas propiedad de mujeres eran menos propensas que las empresas propiedad de hombres a despedir trabajadores cuando se enfrentaban a un período de estrés financiero (Matsa & Miller, 2012).

Además del rendimiento económico, varios estudios han examinado los efectos de la representación femenina en los aspectos socialmente relevantes

» RESUMEN

En conclusión, de acuerdo con estas tendencias, la representación de las mujeres en los consejos de administración se relaciona principalmente con un mejor rendimiento (Campbell & Minguez-Vera, 2010; Carter et al., 2003; Desvaux et al., 2007, 2008; Joy et al., 2007; Krishnan & Park 2005). Además, la representación femenina en cuerpos legislativos y juntas corporativas se relaciona con resultados sociales más positivos y una mayor responsabilidad corporativa, especialmente por parte de empresas que evitan las prácticas comerciales negativas o poco éticas (Boulouta, 2013). Por lo tanto, la investigación sobre los beneficios económicos de la diversidad de género en las juntas directivas también nos demuestra efectos en los valores, actitudes y prácticas empresariales más éticas y con una mayor responsabilidad corporativa (por ejemplo, Matsa & Miller 2012, 2013; Wängnerud, 2009; Williams, 2003) en relación con las mujeres.

4. LAS MUJERES “TOKEN”

El género es una de las categorías sociales más destacadas y visibles dentro de las organizaciones laborales (Eagly & Karau, 2002). De hecho, el género juega un papel tan importante en el trabajo que hablamos de segregación de género: hay trabajos de mujeres como peluquera y enfermera, trabajos de hombres como carpintero y científico y, asimismo, dentro de las mismas empresas, hombres y mujeres generalmente se dividen, por ejemplo, en jefes y secretarías. Incluso dentro de las mismas profesiones, los hombres y las mujeres pueden terminar en diferentes especialidades como la cadena de montaje y el área de personal. En resumen, es difícil imaginar que el género no juega un papel en el trabajo.

Así pues, categorizamos a las personas basándonos en su género, y esto sirve como un poderoso determinante de nuestros comportamientos hacia ellas (Ito & Urland, 2003; ver Viladot & Steffens, 2016). La primera impresión basada en el género perdura e influye en las posteriores interacciones sociales (Ridgeway, 2009). Estos procesos de categorización social, y como operan en el ámbito laboral, están influenciados por la composición del entorno inmediato en cuanto al género (Kanter, 1977). Las mujeres están cada vez más presentes en la fuerza laboral, pero continúan estando fuertemente subrepresentadas en una gran variedad de trabajos y puestos de trabajo. Esto conduce a las mujeres a lo que llamamos “tokens” en muchos lugares de trabajo.

Según Kanter (1977), una persona es una token cuando su grupo social representa menos del 15% de un contexto determinado. Los tokens son a menudo “pioneros” profesionales que han accedido a campos en los cuales históricamente su grupo había estado ausente. Mientras que la sabiduría popular a menudo se centra en las diferencias de carácter entre mujeres y hombres al explicar el comportamiento laboral, Kanter (1977) predijo que la proporción de mujeres y hombres presentes es un factor crucial: con proporciones desiguales, las mujeres (y otras minorías) son seleccionadas como “tokens” y el género se vuelve relevante, lo que conlleva un rango de consecuencias negativas. De la misma forma una mayoría femenina en el trabajo también tiene consecuencias negativas, porque el género también se vuelve sobresaliente. Por el contrario, si las proporciones de mujeres y hombres son similares, el género no es sobresaliente, y el ambiente de trabajo se vuelve mucho más positivo para las mujeres. El paradigma de Kanter ha inspirado gran cantidad de investigaciones sobre las dificultades de las mujeres en ocupaciones masculinas. Estos trabajos han demostrado, por ejemplo, que las trabajadoras de la construcción sufren de una mayor visibilidad y polarización, y quedan atrapadas en el rol asignado (es decir, atrapadas en el comportamiento aceptable para los tokens que se limita a un comportamiento que confirme los estereotipos de género; Whittock, 2002). Si bien, por ejemplo, es evidente que las desventajas estructurales han sido eliminadas para las mujeres token en Wall Street, estas continúan explicando que sufren exclusión social, que trabajan en ambientes hostiles, y que perciben que los colegas piensan que ellas carecen de competencia (Roth, 2004). En estudios realizados sobre una persona sola (una forma extrema de tokenismo),

Kanter (1977) predijo que la proporción de mujeres y hombres presentes es un factor crucial: con proporciones desiguales, el género se vuelve relevante, lo que conlleva un rango de consecuencias negativas. Una mayoría femenina en el trabajo también tiene consecuencias negativas, porque el género también se vuelve sobresaliente. Si las proporciones de mujeres y hombres son similares, el género no es sobresaliente, y el ambiente de trabajo se vuelve mucho más positivo para las mujeres

Por el contrario, si las proporciones de mujeres y hombres son similares, el género no es sobresaliente, y el ambiente de trabajo se vuelve mucho más positivo para las mujeres. El paradigma de Kanter ha inspirado gran cantidad de investigaciones sobre las dificultades de las mujeres en ocupaciones masculinas. Estos trabajos han demostrado, por ejemplo, que las trabajadoras de la construcción sufren de una mayor visibilidad y polarización, y quedan atrapadas en el rol asignado (es decir, atrapadas en el comportamiento aceptable para los tokens que se limita a un comportamiento que confirme los estereotipos de género; Whittock, 2002). Si bien, por ejemplo, es evidente que las desventajas estructurales han sido eliminadas para las mujeres token en Wall Street, estas continúan explicando que sufren exclusión social, que trabajan en ambientes hostiles, y que perciben que los colegas piensan que ellas carecen de competencia (Roth, 2004). En estudios realizados sobre una persona sola (una forma extrema de tokenismo),

también han surgido diferencias de género en los resultados. Cuando los hombres están en minoría son conscientes de su pertenencia a una categoría con un alto estatus social. Sin embargo, cuando las mujeres son escasas estas son conscientes del estigma social que sobrellevan como miembros de un grupo desfavorecido (Swan & Wyer, 1997). El trabajo experimental ha encontrado que las mujeres en comparación con los hombres se desempeñan peor en las tareas cuando están en una posición individual (por ejemplo, Inzlicht & Ben-Zeev, 2000; Sekaquaptewa & Thompson, 2002). Sin duda estos resultados se relacionan con la denominada amenaza del estereotipo (ver apartado “Explicación sobre los resultados ambiguos” página 32).

Cuando los hombres están en minoría son conscientes de su alto estatus social. Cuando las mujeres son escasas son conscientes del estigma social

Efectivamente como demuestran Sekaquaptewa y Thompson (2003) las mujeres que trabajan en entornos dominados por hombres pueden encontrarse que son la única mujer presente y que, en estas circunstancias de saliencia de género, los estereotipos negativos sobre las mujeres cobran importancia y persisten en el ambiente. Estos investigadores evaluaron el rendimiento de una muestra de mujeres en estado individual (es decir, eran la única mujer presente en el entorno) y bajo amenaza de estereotipo (eran conscientes de estaban estereotipadas como malas ejecutoras). Las mujeres se desempeñaron peor en estado individual que cuando no eran las únicas mujeres y también peor bajo amenaza del estereotipo que cuando esta amenaza no existía. Experimentar ambos factores fue más perjudicial para el rendimiento de las mujeres que experimentar uno u otro. El rendimiento de los hombres fue el mismo en todas las condiciones. Las expectativas de rendimiento mediaban parcialmente el efecto de estar en estado individual, pero no bajo amenaza de estereotipo.

En conjunto, estos diversos programas de investigación sugieren que, a pesar de la cambiante composición de género en la fuerza de trabajo, las mujeres continúan siendo desfavorecidas y los hombres favorecidos aun cuando su género está subrepresentado.

5. ¿QUÉ SON LOS ESTEREOTIPOS? ¿Y LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO?

Si nuestros sentimientos, pensamientos y conductas hacia otra persona están influenciados por la pertenencia de esta persona a un grupo determinado, nos estamos confrontando con los prejuicios, los estereotipos y la discriminación. Los prejuicios y los estereotipos en los que aquellos se basan significan un sutil pero poderoso obstáculo para las mujeres. Hay muchas formas de definir los estereotipos y los prejuicios. En el presente trabajo, me baso en la definición de estereotipo como un “atajo” cognitivo que categoriza a las personas sobre la base de características tales como el género, la raza o la edad (Northouse, 2015).

Los psicólogos sociales diferenciamos entre estereotipos implícitos y estereotipos explícitos. Los estereotipos implícitos son creencias sobre los grupos sociales que se activan de forma automática por la simple presencia del objeto estereotipado. A menudo las personas ni siquiera nos damos cuenta. Los estereotipos explícitos son las creencias que decimos explícitamente sobre los grupos sociales; por ejemplo, las respuestas que damos a un cuestionario que evalúa nuestros estereotipos de género.

Los estereotipos implícitos son creencias sobre los grupos sociales que se activan de forma automática por la simple presencia del objeto estereotipado. A menudo las personas ni siquiera nos damos cuenta

los estereotipos nos ayudan a navegar a través de un entorno social complejo. Nos proporcionan también un sistema de ahorro de energía para el manejo de información social compleja. En este sentido, la activación y el uso de estereotipos son funcionales; cumplen una función. Por el contrario, los estereotipos son disfuncionales debido a la generalización excesiva que implican. Es decir pensamos que todas las personas que pertenecen a ese grupo social o biológico son iguales y se comportarán de una manera similar.

Podemos decir, pues, que los estereotipos son esquemas cognitivos muy simples e interiorizados que aplicamos sobre las personas por el hecho de pertenecer a un grupo como puede ser el género, la edad, la etnia, el color, el comportamiento sexual, etc.; esta esquematización nos simplifica el conocimiento de los demás al asimilarlos a un grupo y asignarle al individuo las características prescritas de este grupo. De esta manera nos facilitamos la interrelación reduciendo la complejidad de la comunicación con otras personas mediante esquemas sencillos. Es decir, tendemos

Los estereotipos son esquemas cognitivos muy simples e interiorizados que aplicamos sobre las personas por el hecho de pertenecer a un grupo como puede ser el género, la edad, la etnia, el color, el comportamiento sexual, etc.

Una de las dos principales funciones de los estereotipos es la simplificación cognitiva, también conocida como «la ley del mínimo esfuerzo». En nuestras vidas cotidianas, nos vemos permanentemente enfrentados con una enorme cantidad de información que a veces necesita ser procesada y evaluada en cuestión de milésimas de segundo. Si no dispusiéramos de principios de organización que nos ayudan a estructurar un mundo que de otro modo resultaría excesivamente complejo, nuestros sistemas cognitivos se sobrecargarían rápidamente. Por lo tanto,

a con poco esfuerzo vivir sin ambigüedad y tener la percepción de que controlamos nuestro entorno y podemos hacer predicciones sobre cómo se comportará o será aquella o aquella otra persona; esta avaricia cognitiva nos reduce la complejidad a unas pocas unidades sencillas que podemos predecir cómo se comportarán. Los estereotipos nos dicen cómo deben ser las personas y cómo deben actuar en circunstancias determinadas. Cuanto más necesidad de control tengamos, cuando más nuestras ideologías se rijan por criterios de dominan-

cia social o cuanto más sentimientos de amenaza o miedo tengamos ante la ambigüedad más estereotipos o esquemas reduccionistas aplicaremos sobre las personas.

La segunda función principal de los estereotipos es la racionalización. Es decir, los estereotipos permiten que los perceptores justifiquen las estructuras existentes dentro de un sistema social dado. Por ejemplo, si se les atribuyen a los hombres cualidades de liderazgo superiores a las de las mujeres, y en estas se les atribuyen habilidades sociales superiores a las de los hombres, esto legitima una situación que permite a los hombres disfrutar de cargos profesionales de alto estatus, y asigna a las mujeres a los roles que requieren características relacionadas con la calidez emocional. Estas últimas quedan naturalmente ubicadas en niveles bajos de la jerarquía social y laboral. Tenemos pues que los estereotipos de género sitúan a los hombres en niveles altos y las mujeres en niveles considerados bajos y esto hace que una mujer en un cargo alto sea incongruente con el tipo de comportamiento que de ella se espera. De lo dicho se deduce que incluso los estereotipos aparentemente positivos pueden ser problemáticos. Por ejemplo, el estereotipo de las mujeres como cuidadoras puede ser contraproducente cuando los empleadores y los compañeros les asignan responsabilidades de cuidadoras que son inapropiadas o discriminatorias en un entorno de trabajo (Heilman, 2012). Además, si bien aplicamos estereotipos a los otros, también hacemos lo mismo con los miembros de nuestro propio grupo; es decir, las mujeres pueden aplicar estereotipos sobre las mismas mujeres. Una vez que se ha adoptado un estereotipo, se convierte en un filtro a través del que recordamos y usamos selectivamente la información. Un estudio reciente encontró que las personas conservan sus puntos de vista estereotipados, incluso cuando su experiencia personal presenta una evidencia que contradice un estereotipo (Crites, Dickson, & Lorenz, 2015).

Cuanto más necesidad de control tengamos, cuando más nuestras ideologías se rijan por criterios de dominancia social o cuanto más sentimientos de amenaza o miedo tengamos ante la ambigüedad más estereotipos o esquemas reduccionistas aplicaremos sobre las personas

Los estereotipos permiten que los perceptores justifiquen las estructuras existentes dentro de un sistema social dado

ESTEREOTIPOS Y GÉNERO

Las investigaciones realizadas sobre el género sugieren que los estereotipos tienen una posición central en los procesos de la comunicación intergenérica (Steffens & Viladot, 2015). Específicamente, las investigaciones demuestran que durante la comunicación intergenérica se activan determinadas expectativas mutuas. En contextos concretos (por ejemplo, en empresas tradicionalmente masculinas), estas expectativas invocan en el género masculino un conjunto de estereotipos generalmente negativos sobre las mujeres. Así pues, hombres y mujeres acomodan sus formas comunicativas a sus expectativas que, a su vez, dependen del contexto, y estas expectativas conllevan estereotipos de género. La investigación demuestra que en sus relaciones sociales y laborales con las mujeres el grupo masculino construye los ajustes de un modo condescendiente o protector o bien de un modo divergente. Por ejemplo, si el estereotipo negativo de las mujeres implica la percepción de que ellas no serán competentes, es probable que los hombres les hablen de un modo condescendiente o incluso para comentar determinados temas usen un vocabulario o unas formas gramaticales más simples. Tal modo de hablar se ha descrito como “sobreacomodación” en la teoría de la adaptación en la comunicación: la comunicación que se pone a tono con la percepción estereotípica del interlocutor. Este tipo de comunicación constituye un problema para el receptor de género femenino. Trae como consecuencia limitaciones en la conversación y puede impedir una buena ejecución laboral, puesto que es difícil mantener un nivel satisfactorio y estimulante en la interacción cuando alguien se dirige a otra persona como si fuese una niña de cinco años o bien la ignora, tanto verbalmente como a través de la comunicación no verbal. A largo plazo, el resultado será una baja en la autoestima y en el control personal, lo que, a su vez, puede generar disminuciones en la salud cognoscitiva y física. Es decir, todo este entramado comunicativo desvalorizado perfila una forma de profecía que se cumple a sí misma, por la cual las mujeres que son tratadas de acuerdo con estereotipos de género, pueden terminar comportándose de acuerdo con tales estereotipos. Evidentemente, este proceso no es inevitable, y tampoco ocurre en el caso de

Los estereotipos tienen una posición central en los procesos de la comunicación intergenérica

todas las mujeres. Además es evidente también que ciertos estereotipos acerca de las mujeres son relativamente positivos y pueden dar como resultado una forma de hablar adulta “normal”, en lugar del estilo protector mencionado anteriormente o en lugar de un estilo de divergencia comunicativa.

ESTEREOTIPOS Y AUTOCONFIANZA EN LAS MUJERES

La tendencia de las mujeres a disminuir y menospreciar sus habilidades profesionales y sus logros es inculcada desde la infancia. Por tanto, los hombres sobreestiman sus habilidades y las mujeres subestiman las suyas en relación con los indicadores objetivos de competencia (Pajares & Schunk, 2001). En otras palabras, tanto hombres como mujeres pierden la objetividad en lo que respecta a la autoevaluación. Este tipo de errores pueden ocasionar la pérdida de oportunidades, pérdida de tiempo y malas elecciones.

Los hombres sobreestiman sus habilidades y las mujeres subestiman las suyas en relación con los indicadores objetivos de competencia

6. PREJUICIOS IMPLÍCITOS

El prejuicio implícito o inconsciente ocurre cuando una persona rechaza conscientemente los estereotipos pero inconscientemente hace evaluaciones basadas en estereotipos

De hecho, un metaanálisis reciente de estereotipos de género y liderazgo no encontraron “ninguna evidencia de disminución de los estereotipos a lo largo del tiempo” (Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari, 2011).

Los psicólogos sociales Mahzarin Banaji y Anthony Greenwald presentaron el concepto de prejuicio implícito en 1995, sobre la base de los primeros resultados que muestran que las acciones de los individuos no siempre están bajo su control consciente (Banaji & Greenwald, 2013). Desde entonces, el concepto es cada vez más ampliamente conocido y fue el tema del bestseller del autor Malcolm Gladwell *Blink* (2005), en el que describe cómo funciona el prejuicio implícito.

Todos nosotros tenemos prejuicios implícitos en cierto grado. Esto no necesariamente significa que vayamos a actuar de manera inapropiada o discriminatoria, solo que nuestro primer “golpe de vista” nos envía cierta información. Reconocer y comprender estas respuestas implícitas, su valor y papel, es fundamental para la toma de decisiones informada y es particularmente crítico para aquellos cuyas decisiones deben encarnar la equidad y la justicia.

Reconocer y comprender estas respuestas implícitas es fundamental para la toma de decisiones informada y es particularmente crítico para aquellos cuyas decisiones deben encarnar la equidad y la justicia

este efecto fue mucho más débil (Latu, Stewart, Myers, Estes, & Donahue, 2011).

Otro estudio que analiza los prejuicios implícitos investigó cómo los participantes respondieron a una oferta pública inicial simulada (IPO) basada en una real, exitosa. Los IPOs (initial public offer) son una oferta pública en la que se ofrecen acciones de una compañía privada por primera vez al público en general. Los IPOs normalmente son hechos por empresas jóvenes en busca de capital para expandir sus planes de negocio. Al adquirir una acción de una empresa te conviertes en dueño de una pequeña parte de esta, con el beneficio y riesgo que representa. Pues bien, en el estudio citado, cuando los investigadores manipularon la demografía de

El prejuicio implícito o inconsciente ocurre cuando una persona rechaza conscientemente los estereotipos pero inconscientemente hace evaluaciones basadas en estereotipos. Se le define como una creencia semipermanente basada en una exposición repetida a los estereotipos (Project Implicit, 2011). Es menos probable que la gente admita abiertamente los estereotipos y prejuicios negativos hoy en día que en el pasado; sin embargo, siguen siendo poderosos en su forma más oculta.

Banaji y Greenwald (2013) creen que el prejuicio implícito a menudo se expresa a través del favoritismo dentro del grupo (ingroup favoritism), que puede ser difícil de detectar. Por ejemplo, a pesar de no encontrar evidencia de una preferencia explícita por gerentes hombres o mujeres, los investigadores encontraron que los participantes masculinos asociaron implícitamente características positivas de gestión (es decir, competencia, dotes ejecutivas, productividad) con los hombres. Lo opuesto fue cierto para las participantes femeninas que asociaron a las mujeres con características gerenciales positivas; sin embargo,

género del equipo de alta dirección de la OPI, los participantes vieron a las CEOs como menos capaces que los CEOs masculinos, y las IPO de las mujeres eran menos atractivas que las de los hombres, a pesar de tener calificaciones idénticas y finanzas firmes (Bigelow, Lundmark, Parks, & Wuebker, 2014). Del mismo modo, otro estudio encontró que cuando los participantes en roles de liderazgo hipotéticos renunciaron al poder a favor de los compañeros de trabajo, habían más probabilidades de ceder el poder a los compañeros de trabajo masculinos que a las compañeras de trabajo y eran más propensos a ver a los hombres como más competentes en los roles de liderazgo que a las mujeres (Ratcliff, Vescio, & Dahl, 2015).

La candidatura y la presidencia de Barack Obama proporcionaron a los científicos sociales múltiples oportunidades para estudiar la influencia del sesgo racial implícito en votos y preferencias de voto para Obama en las elecciones de 2008 y 2012, así como actitudes hacia la oposición al plan de reforma del seguro de salud del Obamaplan (Knowles, Lowery, & Schaumberg, 2010). Anthony Greenwald (2012), en una revisión de los estudios realizados sobre prejuicios raciales y votos o intenciones de voto en las elecciones de 2008 y 2012, concluyó que el sesgo racial podría ser la causa de un 10 por ciento de “desventaja” para Obama en esas elecciones. Los prejuicios de género pueden conducir a efectos similares para las mujeres candidatas.

Pongamos el ejemplo de una promoción dentro de una empresa para un alto cargo: a pesar de tener las mismas calificaciones que los candidatos masculinos lo más probable es que una mujer candidata no sea considerada apta para este cargo. Es decir, el encargado del personal o el jefe de Recursos Humanos de la organización podrían pensar, por ejemplo, que las mujeres tienen importantes responsabilidades domésticas y, por tanto, no las promueven. Pueden pensar muchas cosas que no están justificadas y que sin duda las discriminan. Pero manifestarlo abiertamente sería un acto de sexismo que hoy en día no es permitido. De modo que el jefe de personal puede haber admitido explícitamente cualidades de liderazgo en la mujer iguales que las cualidades de los hombres, mientras que, secretamente, puede haber estado negando la aptitud de esta mujer para ocupar con éxito un puesto de alta dirección. Lo más probable es que este jefe de personal crea que sus candidatos son más competentes y, incluso, sin ser consciente de ello. Por lo tanto, aunque él diga que es objetivo y que no tiene prejuicios hacia la mujer, el estereotipo implícito que tiene sobre las mujeres como carentes de habilidades de liderazgo o bien que su carga doméstica hará que no sean competentes en el trabajo le induce a desestimar la promoción pendiente de su subordinada. La implicación práctica es evidente: si una empresa quiere contratar más mujeres, un comité de selección con, por ejemplo, un 80% de hombres no parece una idea nada plausible. Cabe decir que este ejemplo es un caso extremo. Hay organismos liderados por todo tipo de personas, personas intrínsecamente más liberales o más conservadoras, y estas circunstancias, sin duda, cierran o abren posibilidades a las mujeres (ver, capítulo “Conservadores versus liberales” en Viladot, 2017).

Teniendo en cuenta el creciente número de mujeres en puestos ejecutivos de las empresas de oferta pública inicial (IPO) en los EEUU, la falta de empresas de IPO dirigidas por mujeres es un hecho curioso, especialmente teniendo en cuenta que las empresas privadas propiedad de mujeres representan casi la mitad de las nuevas empresas formadas en los Estados Unidos, con patrones fundacionales similares a los de las empresas propiedad de hombres. Esta falta de IPO que sean dirigidas por mujeres sugiere que existe discriminación por razón de género.

Dada la evidencia empírica que sugiere una asociación positiva entre la presencia de mujeres ejecutivas y el desempeño de la empresa (ver el capítulo en este mismo texto “la diversidad de género en las corporaciones”), los autores evalúan si las percepciones de los inversionistas están alineadas con estos patrones empíricos. Usando una muestra de estudiantes de MBA, los autores construyen una IPO simulada, manipulando los datos demográficos de género del equipo de alta gerencia. Sus resultados sugieren que las CEOs pueden estar desproporcionadamente desfavorecidas en su capacidad para atraer capital de crecimiento, cuando todos los

demás factores están controlados. A pesar de calificaciones personales idénticas y finanzas firmes, las fundadoras / presidentas ejecutivas se percibieron como menos capaces que sus contrapartes masculinas, y las IPO dirigidas por mujeres fundadoras / presidentas ejecutivas se consideraron inversiones menos atractivas.

Del mismo modo, otra investigación encontró que los participantes en dicha investigación a los cuales se les había pedido que desarrollaran roles de liderazgo hipotéticos y que tenían que renunciar al poder de su liderazgo para cederlo a los compañeros de trabajo, cedieron el poder a los compañeros de trabajo con mucha más probabilidad que a las compañeras de trabajo, y eran más propensos a ver a los hombres como más competentes para roles de liderazgo que a las mujeres (Ratcliff, Vescio, & Dahl, 2015).

Ahora bien, los hombres no están solos en estos prejuicios contra las mujeres en el lugar de trabajo. El quehacer investigativo en esta área ha encontrado evidencias de que las trabajadoras en particular muestran prejuicio implícito contra las jefas. [Recordemos que las mujeres son especialmente renuentes hacia las jefas y hacia las de más edad; ver Introducción. Como abejas en un panal de rica miel]. Sin embargo, no se han encontrado estos efectos para los jefes de ambos sexos entre los participantes masculinos a la investigación (Buchanan, et al., 2012).

La preferencia de las mujeres por los jefes masculinos no es completamente sorprendente. Cuando se espera que las mujeres líderes se comporten con amabilidad y cooperación como mujeres pero asertivamente y competitivamente como líderes, están en una situación sin salida (“incongruencia de roles” ver Viladot & Steffens, 2016). Las mujeres cuyo estilo de liderazgo va en contra de los estereotipos femeninos a menudo experimentan resistencia o tienen reacciones en contra de otras mujeres que están en situación inferior. Además de no ser tenidas en cuenta para el avance en sus carreras profesionales, el miedo a la reacción de los otros puede disuadirlas de buscar oportunidades activamente. En cambio, puesto que la ambición es consistente con las normas masculinas los hombres no tienen temor a ninguna reacción contraria si se muestran ambiciosos. Desarrollaremos más ampliamente estos aspectos en otro capítulo del presente estudio.

Cuando se espera que las mujeres líderes se comporten con amabilidad y cooperación como mujeres pero asertivamente y competitivamente como líderes, están en una situación sin salida. Puesto que la ambición es consistente con las normas masculinas, los hombres no tienen temor a ninguna reacción contraria si se muestran ambiciosos

La preferencia de las mujeres por los jefes masculinos no es completamente sorprendente. Cuando se espera que las mujeres líderes se comporten con amabilidad y cooperación como mujeres pero asertivamente y competitivamente como líderes, están en una situación sin salida (“incongruencia de roles” ver Viladot & Steffens, 2016). Las mujeres cuyo estilo de liderazgo va en contra de los estereotipos femeninos a menudo experimentan resistencia o tienen reacciones en contra de otras mujeres que están en situación inferior. Además de no ser tenidas en cuenta para el avance en sus carreras profesionales, el miedo a la reacción de los otros puede disuadirlas de buscar oportunidades activamente. En cambio, puesto que la ambición es consistente con las normas masculinas los hombres no tienen temor a ninguna reacción contraria si se muestran ambiciosos. Desarrollaremos más ampliamente estos aspectos en otro capítulo del presente estudio.

7. PREJUICIOS IMPLÍCITOS RELACIONADOS CON EL LIDERAZGO Y EL GÉNERO

Pese a las evidencias de que los líderes masculinos y femeninos pueden mostrar y muestran las mismas conductas de liderazgo y de que los roles tradicionales por razón de género en la sociedad están cambiando, las expectativas estereotípicas no cambian a la misma velocidad (Eagly & Karau, 2002; Viladot & Steffens, 2016). Tradicionalmente se ha asociado al liderazgo con el género masculino. Los cargos directivos suelen ser caracterizados con rasgos instrumentales / agénticos, generalmente atribuidos a los hombres, como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea. Estas consideraciones hacen que características propiamente femeninas como la orientación y preocupación por los otros (rasgos expresivos / comunales) no sean consideradas esperables para los puestos de liderazgo, fomentando sesgos contra las mujeres en selección, promoción y ocupación de puestos directivos (Cuadrado, 2004).

La tendencia de las personas de basarse en los estereotipos de género a la hora de definir el liderazgo en las organizaciones emerge en diferentes contextos y culturas nacionales (Viladot, 2017). Mientras que se espera que el liderazgo masculino se caracterice por el logro de las tareas y por resultados de rendimiento que indiquen competencia (características del liderazgo transaccional), de las líderes femeninas se espera que se enfoquen en las relaciones interpersonales y la satisfacción en el trabajo características de la calidez interpersonal, (asociadas con el liderazgo transformativo, ver Bass & Aviola, 1990; Williams & Best, 1990).

Estas expectativas no son para nada inofensivas, sino que tienden a ser auto-cumplidas y son muy resistentes al cambio, incluso cuando existen pruebas de lo contrario (Steffens & Viladot, 2015). Esto ocurre, en primer lugar, porque las expectativas que a priori tienen las personas tienden a producir que estas procesen la información de forma sesgada, haciendo que busquen y atiendan a la información congruente con lo que esperan encontrar, y, al mismo tiempo, prestan menos atención a los datos que podrían refutar la validez de sus expectativas (para una ampliación del tema, ver Viladot & Steffens, 2016; Viladot, 2017). En este sentido, los estereotipos de género nos permiten describir y prescribir cual deberá ser el comportamiento característico para hombres y mujeres. Además, estas expectativas se convierten fácilmente en normativas, de modo que las personas tienden a ver a quienes se comportan en línea con las expectativas de género como “buenos” líderes (Heilman, 2001). En cambio, las personas que muestran comportamientos de liderazgo contra-estereotípicos son percibidas como menos eficaces (Carli, 2001), o menos adecuadas para el trabajo. Por ejemplo, es sabido que las mujeres que se comportan con un estilo agéntico como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea (un estilo de comportamiento que los estereotipos prescriben para los hombres pero no para las mujeres) tiene repercusiones negativas en las posibilidades de que sean contratadas, así como en sus oportunidades de promoción, negociaciones salariales y evaluaciones de rendimiento (ver Steffens & Viladot, 2015). La creencia de que las mujeres tienden a mostrar formas de liderazgo distintos al de los hombres suele guiar las expectativas

Se espera que el liderazgo masculino se caracterice por el logro de las tareas y por resultados de rendimiento que indiquen competencia, de las líderes femeninas se espera que se enfoquen en las relaciones interpersonales y la satisfacción en el trabajo características de la calidez interpersonal

Las personas tienden a ver a quienes se comportan en línea con las expectativas de género como “buenos” líderes. Las personas que muestran comportamientos de liderazgo contra-estereotípicos son percibidas como menos eficaces, o menos adecuadas para el trabajo

de las personas sobre el valor añadido de contar con mujeres en puestos de alta dirección. La convicción de que un liderazgo efectivo incorpora un enfoque en el desempeño de las tareas así como un enfoque en la atención de las relaciones interpersonales, hace que las personas anticipen que la inclusión de más mujeres en los equipos de alta dirección añadirá una perspectiva de liderazgo más orientada a las relaciones. No obstante, como hemos dicho anteriormente, incluso si las mujeres líderes desarrollan su carrera en circunstancias diferentes que las de sus colegas masculinos (Eagly & Carli, 2007), también tienden a mostrar un comportamiento similar al de ellos.

En un estudio realizado por Cuadrado (2004) se halló que los hombres y las mujeres líderes se describían de manera similar tanto en los atributos instrumentales como comunales. Sin embargo, al analizar una muestra de subordinados se encontró que las mujeres se auto-asignaban con mayor intensidad características comunales y los hombres características instrumentales

Así pues, en términos generales las personas tienden a creer que para desempeñarse efectivamente en puestos de liderazgo es necesario desplegar cualidades masculinas, principalmente en roles definidos de modo más agéntico (competencia, competitivo, control; Barberá, Ramos, & Sarrió, 200). Dicha percepción ha presionado a muchas mujeres a adoptar características similares a los hombres. Sin embargo, cuando algunas mujeres llegan a ser consideradas igual de competentes que sus pares del género masculino, las personas tienden a considerar que violan las normas esperadas socialmente (o prescriptivas) y reaccionan negativamente frente a ellas. Por ende, las mujeres líderes pueden llegar a ser evaluadas negativamente por dos razones: ya sea porque no se extienden en las características que suelen relacionarse con el liderazgo efectivo o porque, en el

caso de que las desplieguen, son consideradas poco femeninas. De ambas formas existe incongruencia entre el rol de liderazgo y el rol social. En consecuencia se ven obligadas a combinar atributos asociados al estereotipo masculino (asertividad, competencia, control) con cualidades femeninas, con el fin de lograr no ser rechazadas principalmente por sus pares varones. De lo antedicho se desprende la relevancia de realizar trabajos que aborden las diferencias en la autoasignación de características estereotípicas de género en hombres y mujeres, tanto líderes como seguidores. En un estudio realizado por Cuadrado (2004) se halló que los hombres y las mujeres líderes se describían de manera similar tanto en los atributos instrumentales como comunales. Sin embargo, al analizar una muestra de subordinados se encontró que las mujeres se auto-asignaban con mayor intensidad características comunales y los hombres características instrumentales. Por lo tanto, parece ser que los hombres y mujeres que no ocupan puestos de liderazgo tienen interiorizados estereotipos de género. Por su parte, las mujeres líderes se diferencian de las seguidoras en la mayor auto-asignación de características instrumentales propias de los estereotipos sobre los hombres (Cuadrado, 2004; Cuadrado, Navas, & Molero, 2006).

Cabe destacar que, en investigaciones realizadas con muestras conformadas por mujeres y hombres que no ocupan necesariamente posiciones de liderazgo, si bien se constata que se continúa inculcando preferencialmente en los hombres atributos instrumentales y en las mujeres atributos expresivos, también se evidencia una mayor asignación a las mujeres de características como la responsabilidad, el orden y control o el ser más trabajadoras, la cuales constituyen características típicamente masculinas (Díaz-Loving, Rivera Aragón, & Sánchez Aragón, 2001; Díaz-Loving, Rocha Sánchez, & Rivera Aragón, 2004). Además muchos estudios están dando cuenta que, últimamente, las organizaciones demandan de sus líderes características comunales en combinación con las instrumentales (por ejemplo, Cuadrado, Navas, & Molero, 2006).

Las organizaciones demandan de sus líderes características comunales en combinación con las instrumentales

» RESUMEN

En resumen, el género al que pertenece una persona no tiene una gran influencia ni en sus actos ni en su comportamiento en un trabajo determinado. Por ejemplo, los ministros y las ministras deben tomar decisiones informadas, y eso es lo que hacen, sean hombres o sean mujeres, vistan con colores llamativos o con chaqueta y pantalón negro. Pero, ¿cómo se interpreta su conducta? ¿Qué pensamos? Las percepciones que las personas tienen con respecto al desarrollo del trabajo de los demás son diferentes dependiendo, entre otros factores, del género de los actores. La conducta de los demás la interpretamos dependiendo de los grupos sociales a los que pertenecen. Es decir, nuestra percepción es sesgada: una vez hemos situado cognitivamente una persona en un grupo social o biológico determinado intentamos confirmar nuestras expectativas e ignoramos todo lo que no las confirma.

Además el hecho de que las mujeres constituyan claramente una minoría en los equipos de alta dirección, transmite la sensación de que el comportamiento de liderazgo masculino está más valorado (ver también Derks, Van Laar, & Ellemers, 2006). La tendencia de los recién llegados a un grupo es mirar de encajar y adaptar su comportamiento a las percepciones que tienen sobre los miembros de este grupo ya existente. Lo dicho es probablemente uno de los mecanismos que contribuyen a que las líderes femeninas se adapten al modelo de liderazgo más común, lo que las lleva a que tengan un comportamiento muy similar al de sus colegas masculinos. Pero, al mismo tiempo, puesto que no muestran el comportamiento de liderazgo relacional que se espera de ellas, lo más probable es que las líderes femeninas causen decepciones (Rink & Ellemers, 2009). De hecho, esto incluso puede hacer que se niegue el valor añadido de tener líderes femeninas en las juntas directivas.

8. PREJUICIOS IMPLÍCITOS Y LA SUB-REPRESENTACIÓN DEL GÉNERO FEMENINO

Para explicar los efectos del género en situaciones de subrepresentación, los estudios enfatizan dos aspectos: el estatus de los géneros y los estereotipos de género. Las personas numéricamente subrepresentadas están a menudo observadas “bajo una lupa” (Ott, 1989, p.42), en el sentido de que su singularidad resalta su rendimiento, su rol y posición en el grupo. Junto con una mayor visibilidad y relevancia surgen fuertes estereotipos. Así, las diferencias de género pasan a primer plano, con fuertes disparidades en los estereotipos sobre las mujeres versus a los aplicados sobre los hombres. De todo ello he hablado en líneas anteriores.

Los investigadores encontraron que los estereotipos sobre el liderazgo son decididamente masculinos

Okimoto, 2007; ver también Steffens & Viladot, 2015). En un metaanálisis de 69 estudios sobre estereotipos y liderazgo, los investigadores encontraron que los estereotipos sobre el liderazgo son decididamente masculinos (Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari, 2011). Esto no es sorprendente: características estereotípicamente masculinas: independencia, agresión, competitividad, racionalidad, dominio, objetividad— todas se correlacionan con las expectativas actuales de liderazgo (Crites et al., 2015). Esas expectativas, a su vez, afectan la autopercepción de las mujeres y los hombres. En un metaanálisis sobre 95 organizaciones de diferentes países los investigadores encontraron que los hombres en las organizaciones dominadas por hombres se califican a sí mismos como significativamente más efectivos de los que las mujeres se califican a sí mismas (Paustian-Underdahl, Walker, & Woehr, 2014).

Estos estereotipos de género divergentes han creado la vinculación entre “pensar en un gerente-pensar masculino” en todo el mundo industrializado (por ejemplo, Schein, 2001). Estos estereotipos también han generado denigración y rechazo de las mujeres en posiciones de poder (Heilman, 2001; Heilman & Okimoto, 2007) pero no de los hombres. Los investigadores apuntan

Los estereotipos de género divergentes entre hombres y mujeres han creado la vinculación entre “pensar en un gerente-pensar masculino” en todo el mundo industrializado

Los estereotipos prescriptivos dictan que las mujeres deben ser sumisas, dependientes, débiles, emocionales, amables y más adecuadas para desempeñar el rol de ama de casa. Los estereotipos de los hombres, en cambio, los dibujan como dominantes, resilientes, analíticos, estoicos, competitivos y muy adecuados para el liderazgo (por ejemplo, Eagly & Sczesny, 2009; Heilman & Okimoto, 2007; ver también Steffens & Viladot, 2015). En un metaanálisis de 69 estudios sobre estereotipos y liderazgo, los investigadores encontraron que los estereotipos sobre el liderazgo son decididamente masculinos (Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari, 2011). Esto no es sorprendente: características estereotípicamente masculinas: independencia, agresión, competitividad, racionalidad, dominio, objetividad— todas se correlacionan con las expectativas actuales de liderazgo (Crites et al., 2015). Esas expectativas, a su vez, afectan la autopercepción de las mujeres y los hombres. En un metaanálisis sobre 95 organizaciones de diferentes países los investigadores encontraron que los hombres en las organizaciones dominadas por hombres se califican a sí mismos como significativamente más efectivos de los que las mujeres se califican a sí mismas (Paustian-Underdahl, Walker, & Woehr, 2014).

Estos estereotipos de género divergentes han creado la vinculación entre “pensar en un gerente-pensar masculino” en todo el mundo industrializado (por ejemplo, Schein, 2001). Estos estereotipos también han generado denigración y rechazo de las mujeres en posiciones de poder (Heilman, 2001; Heilman & Okimoto, 2007) pero no de los hombres. Los investigadores apuntan a estereotipos positivos de la masculinidad (por ejemplo, fuerza, liderazgo) para explicar los motivos por los cuales la escasez numérica de hombres en determinados trabajos les beneficia en dichos contextos laborales (García-Retamero & López-Zafra, 2006).

9. DISCRIMINACIÓN DE GÉNERO IMPLÍCITA

Durante los últimos años, las expresiones sexistas flagrantes —como, por ejemplo, la afirmación de que las mujeres son menos aptas para posiciones de liderazgo— se han vuelto raras, aunque sólo sea por las sanciones legales que este tipo de afirmaciones podrían comportar. Es importante señalar que esto no implica que la gente tenga menos probabilidades de respaldar creencias sexistas; simplemente, tales creencias se expresan de maneras más sutiles (Benokraitis & Feagin, 1995). Así, de esta manera, las formas diferentes de sexismo “moderno” han reemplazado a las expresiones “anticuadas” del sexismo (Barreto, Ellemers, Cihangir, & Stroebe, 2008). Una de esas expresiones modernas es la “negación de la discriminación”, en la que la gente enfatiza la igualdad de género en lo que hace a oportunidades profesionales, mientras continúa buscando y valorando las manifestaciones “masculinas” de liderazgo. Otra forma es el “sexismo benevolente” (o “paternalista”) (Glick & Fiske, 1996). En esta modalidad, las mujeres son consideradas fundamentalmente diferentes de los hombres, porque se piensa que son superiores a ellos en áreas concretas, debido a sus habilidades interpersonales y a su sensibilidad emocional. En ambos casos los efectos perniciosos y las implicaciones más amplias de estas creencias sexistas están enmascarados, incluso para quienes las sostienen, ya sea por el énfasis puesto en el igualitarismo o por su tono positivo (Ellemers & Barreto, 2009). Desafortunadamente, esto no implica que tales creencias sean inofensivas. La negación de la discriminación hace que las mujeres que son rechazadas para el puesto que solicitaron experimenten ansiedad, incertidumbre y pérdida de confianza en sí mismas, incluso sabiendo que este rechazo fue debido a un tratamiento sesgado (Barreto & Ellemers, 2005a). Igualmente, la exposición a las creencias sexistas benevolentes socava el bienestar y reduce las aspiraciones de liderazgo de las mujeres (Barreto, Ellemers, Piebinga, & Moya, 2010). Al mismo tiempo, ambos tipos de creencias no son fáciles de reconocer como sexistas u ofensivas, y reducen las posibilidades de que las afectadas protesten o bien busquen organizar-se en acciones colectivas para reconducir los resultados desiguales (Ellemers & Barreto, 2009).

¿Qué relevancia tiene esto para las mujeres en puestos de liderazgo? La convicción general de que un “buen” líder tiene que mostrar un comportamiento competitivo y agéntico transmite una negación de la discriminación. Permite que las personas apoyen la igualdad de oportunidades profesionales para hombres y mujeres, al tiempo que se transmite que la manera de ser un líder triunfador es mostrar un comportamiento estereotipado masculino. Por el contrario, la expectativa de que las mujeres sean particularmente buenas en el liderazgo socioemocional se relaciona con el sexismo benevolente, ya que esto transmite que las mujeres líderes deben mostrar conductas de liderazgo estereotípicamente femeninas. Juntas, ambas creencias y expectativas ponen a las líderes femeninas en una posición imposible, en la que, hagan lo que hagan, están condenadas. La adopción de un estilo de liderazgo masculino puede conducir al éxito profesional, pero puede resultar perjudicial desde el punto de vista interpersonal cuando se rompen las expectativas de comportamiento basadas en el género. Esto se ilustra, por ejemplo, en el famoso caso de Ann Hopkins, una asociada muy exitosa de Price Waterhouse a quien se le negó la entrada como socia de pleno derecho en la firma debido a su carencia percibida de capacidades interpersonales femeninas (ver Bersoff, Borgida, Deaux, & Heilman, 1991). No obstante, las mujeres que se centran en comportamientos de liderazgo socioemocional para demostrar su valor añadido en los equipos de gestión pueden ser vistas en última instancia como líderes menos efectivas que aquellas que (también) exhiben conductas agénticas aceptadas de liderazgo. Además, este estilo de liderazgo típicamente femenino puede no encajar en las preferencias o habilidades de liderazgo personal de muchas mujeres.

La adopción de un estilo de liderazgo masculino puede conducir al éxito profesional, pero puede resultar perjudicial desde el punto de vista interpersonal cuando se rompen las expectativas de comportamiento basadas en el género

» RESUMEN

El resultado neto de estos diferentes mecanismos es menos que ideal. Promocionar a las mujeres en organizaciones donde predominan el sexismo (moderno) e imperan creencias basadas en el género las coloca en uno de estos dos moldes prefabricados: o bien provoca la selección de mujeres que tratan de encajar en el modelo masculino dominante de lo que es un buen gestor, o bien resulta en la contratación de mujeres que están dispuestas a mostrar el comportamiento estereotípicamente femenino como una forma de complementar y ampliar el rango de conductas de liderazgo que se espera que aporten los hombres. Ambos mecanismos obstaculizan los esfuerzos por buscar a los mejores líderes y la promoción de habilidades individuales de liderazgo tanto entre mujeres como entre hombres. De hecho, dado que ambos mecanismos juzgan a los posibles líderes principalmente en términos de su género en lugar de centrarse en su potencial individual, tampoco resultan muy útiles para las mujeres en puestos de liderazgo ni para las organizaciones en las que trabajan. En vez de eso, ambos tipos de procesos contribuyen involuntariamente a la perpetuación del statu quo y evitan que los equipos de gestión de las organizaciones se beneficien de la diversidad de género, aunque cada uno a su propia manera concreta.

10. ROLES DE GÉNERO CONTEMPORÁNEOS

En los países occidentales se han observado recientemente cambios notables en los roles de género. Es decir, los roles de mujeres y hombres se han hecho más similares a lo largo de las últimas décadas, principalmente debido al aumento de la entrada de mujeres en el rol de empleadas. En contraste con estas observaciones, en el ámbito ocupacional no han tenido lugar cambios comparables en lo que hace a las tareas domésticas. Un estudio contemporáneo a gran escala de la división por géneros del trabajo reveló que las mujeres siguen dedicando casi el doble de tiempo a las tareas domésticas y al cuidado de niños que los hombres (Kuenzler, Walter, Reichart, & Pfister, 2001). Del mismo modo, en una encuesta de Gallup del 2008 relativa al reparto de tareas domésticas por parte de las parejas casadas que viven en los EE.UU., el 54% de los encuestados casados informó que la esposa cuidaba a los niños a diario, mientras que sólo el 9% informó de que lo hacía el marido. Se halló una distribución comparable para tareas tales como «cocinar» (58% vs. 14%), «hacer la colada» (68% vs. 10%), y «limpiar la casa» (61% vs 6%, Newport, 2008). En resumen, mientras que cada vez hay más mujeres que trabajan, los hombres no han entrado en los roles domésticos en la misma proporción (Shelton, 1992). Una asimetría similar se observa en el ámbito laboral, en el que los hombres no han entrado en ocupaciones dominadas por mujeres en la misma medida que las mujeres han entrado en ocupaciones dominadas por los hombres (England, 2003).

Las asociaciones de los roles típicos de género y rasgos estereotípicos de género se encontraron con independencia del género de la persona (Eagly & Steffen, 1984). Teniendo en cuenta este resultado, se plantea la cuestión de si los cambios observados en los roles de género vienen acompañados por cambios sistemáticos en las percepciones estereotipadas de mujeres y hombres, como sugeriría la teoría del rol social. Diekman y Eagly (2000; ver también Diekman, Eagly, Mladinic, & Ferreira, 2005; Wilde & Diekman, 2005) examinaron las creencias de los perceptores sobre los atributos típicos de mujeres y hombres en un lapso de tiempo de 100 años (a partir del pasado y proyectadas en el futuro) y su relación con las valoraciones de rol no tradicionales. Los participantes percibieron una mayor igualdad de rol con el paso del tiempo y la correspondiente convergencia en las características percibidas de hombres y mujeres. Esta convergencia se explica principalmente por un aumento en la tendencia a atribuir características de personalidad masculinas (por ejemplo, competitivos y dominantes) a las mujeres, lo cual está en línea con el razonamiento de los autores de que el mayor cambio en los roles de género se debe a la entrada de las mujeres en ocupaciones dominadas por hombres. Además, sólo se produjo un modesto aumento en la atribución de características de la personalidad femenina (por ejemplo, sensibles y comprensivas) a los hombres, lo que se interpreta como reflejo de la entrada muy limitada de hombres en los roles dominados por las mujeres. Hay descubrimientos de Diekman y de Eagly que están en línea con el trabajo sobre las diferencias de género en los rasgos de personalidad indicados por el propio interesado (Twenge, 1997). Un meta-análisis de 63 estudios mostró un aumento en la adhesión de las mujeres a los rasgos de la personalidad masculina y una continua falta de adhesión de los hombres a los rasgos de personalidad femenina, en un lapso de tiempo de más de 20 años.

Mientras que cada vez hay más mujeres que trabajan, los hombres no han entrado en los roles domésticos en la misma proporción

También, cuando se probó simultáneamente si hombres y mujeres están asociados con una orientación por objetivos en vez de por capacidades sociales, emergieron los tradicionales estereotipos de género (Rudman & Glick, 2001): los hombres estaban más sólidamente asociados a la orientación por objetivos y las mujeres a las habilidades sociales. Estos descubrimientos son similares a muchas otras dimensiones de los estereotipos de género implícitos. No obstante, los descubrimientos difirieron en la calidez y la competencia cuando fueron investigados por separado (Ebert, Steffens, & Kroth, 2014). Los participantes hombres y mujeres seguían asociando más a las mujeres que a los hombres con la calidez, en línea con los estereotipos de género tradicionales. Por el contrario, los participantes atribuyeron competencias relacionadas con el trabajo a su propio endogrupo: los hombres asociaron más sólidamente a los hombres con competencia. Y las mujeres dijeron que ellas eran más competentes. Creemos que estos descubrimientos se explican mejor con los cambios en roles de género que provocan cambios en los estereotipos de género: los hombres ya no son vistos como el «género competente». El descubrimiento de que los hombres y las mujeres atribuían la competencia relacionada con el trabajo a sus endogrupos está en consonancia con la tendencia general a evaluar a los endogrupos más positivamente que a los exogrupos (ver Rudman et al., 2001, y la teoría de la identidad social descrita en Viladot, 2017).

11. ESTEREOTIPOS SOBRE LAS MADRES

Diversas investigaciones nos muestran que las madres que trabajan son penalizadas debido al conflicto que se percibe entre dos esquemas cognitivos que prevalecen en nuestra sociedad: la “madre ideal” y el “trabajador ideal” (Viladot & Steffens, 2016). Las normas sociales prescriben que las madres (pero no los padres) actúen como cuidadoras principales de sus hijos/as y participan intensivamente en su crianza. Las expectativas sociales para las madres contradicen el esquema que define al trabajador ideal como alguien que da prioridad al trabajo sobre todos los demás compromisos. Como resultado, la gente asume que las madres trabajadoras están menos comprometidas y, por lo tanto, son menos eficientes en el trabajo.

Además de afectar a la carga de trabajo general de las mujeres y a las tareas contrapuestas que tienen que compaginar, la maternidad también afecta al modo en que las madres que trabajan fuera del hogar son vistas por los demás. Las madres parecen encarnar la esencia de la feminidad (Okimoto & Heilman, 2012). ¿Qué implica esto para las carreras de las mujeres (y para las carreras de los hombres) que tienen hijos/as?

Los estereotipos sobre las madres pueden afectar negativamente a las mujeres que persiguen roles de liderazgo. Los empleadores pueden asumir que los compromisos de cuidado de las mujeres las hacen candidatas inapropiadas para trabajos exigentes. Según Williams, (2004) “la maternidad desencadena una poderosa competencia negativa y supuestos compromiso que pueden dar lugar a un “muro materno” de prejuicio que en “orden de magnitud” es más poderoso que otros prejuicios.

La paternidad, por otro lado, parece tener el efecto opuesto. Al convertirse en padres, los hombres tienen un aumento promedio de un 6 por ciento en las ganancias incluso después de controlar factores como las horas trabajadas y el estado civil, mientras que las madres primerizas ven una disminución del 4 por ciento por niño (Budig, 2014).

PERCEPCIONES SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LAS MADRES Y LOS PADRES

Tanto los estudios experimentales como los estudios de campo desarrollados en este ámbito investigativo nos muestran que la maternidad es más perjudicial para las madres que la paternidad para los padres. Las madres, puesto que representan a la mujer prototípica más que las mujeres sin hijos/as, parecen menos competentes y con menos encaje en empleos de tipo masculino que las mujeres y los hombres sin hijos/as e incluso que los padres (Heilman & Okimoto, 2008). A esto se le ha dado el nombre de “pena de la maternidad” o “muro materno”.

En un estudio bastante reciente, se les proporcionó a los participantes información escrita sobre mujeres y hombres que tenían o no tenían hijos/as y se les pidió que puntuaran en diversos apartados, tales como competencia, compromiso con el trabajo y otras cuestiones. Pues bien, a las madres se les percibió como menos comprometidas con sus trabajos, menos disponibles y menos

La gente asume que las madres trabajadoras están menos comprometidas y, por lo tanto, son menos eficientes en el trabajo

Las madres, puesto que representan a la mujer prototípica más que las mujeres sin hijos/as, parecen menos competentes y con menos encaje en empleos de tipo masculino que las mujeres y los hombres sin hijos/as e incluso que los padres

asertivas que los trabajadores (hombres y mujeres) sin hijos/as (Fuegen, Biernat, Haines, & Deaux, 2004). Además, las madres que trabajan son menos valoradas que los padres que trabajan, y se da por supuesto que son peores madres que los padres y que las madres que no trabajan, en especial si han decidido trabajar por una cuestión de realización personal y no por una necesidad económica (Brescoll & Uhlmann, 2005; Okimoto & Heilman, 2012). Es importante señalar que todavía se ignora si estos resultados son extrapolables a las madres con niños más allá de la edad preescolar.

Se ha observado un prejuicio similar en contra de los hombres que violan los roles tradicionales de género: los padres que trabajaban a jornada completa dan la impresión de ser más competentes que aquellos que lo hacen a jornada reducida (Vinkenburg, van Engen, Coffeng, & Dijkers, 2012), pero no se ha observado el mismo beneficio para las madres que trabajaban a jornada completa (Etaugh & Folger, 1998). Además los padres que se quedan en casa por permiso parental son menos apreciados que las madres que se quedan en casa (Brescoll & Uhlmann, 2005). En la misma línea de investigaciones se ha encontrado que los padres trabajadores parecían menos comunales (o empáticos) que los padres que se quedaban en casa (Bridges, Etaugh, & Barnes-Farrell, 2002; ver también Park, Smith, & Correll, 2008).

Las madres que trabajaban por razones económicas fueron valoradas como menos comunales que los padres que trabajaban por las mismas razones. Al mismo tiempo, dichas madres fueron valoradas como más asertivas que estos padres (Riggs, 1997). En este estudio, los niños tenían alrededor de un año de edad, y los padres planeaban quedarse en casa durante todos los años de la infancia de sus hijos/as. Creemos que la mejor explicación para este patrón de resultados la proporciona la teoría del rol social. La conducta de alguien que decide elegir un rol de género atípico parece más saliente que si actuara en línea con los roles tradicionales de género. Así que si un padre decide quedarse en casa con su hijo, se supone que debe de ser muy comunal, y si una madre decide trabajar por motivos económicos, se supone que debe de ser muy asertiva.

Pero aún hay más: las madres no son tan sólo juzgadas a menudo como menos competentes que otras mujeres; las madres que trabajan también son juzgadas como menos comunales que las que se quedan en casa (Riggs, 1997). Todo este conjunto de resultados nos lleva a considerar que las madres trabajadoras se encuentran en una situación de “sin salida” (Cuddy, Fiske, & Glick, 2004; p. 702): “Las mujeres perdieron competencia percibida y ganaron calidez percibida cuando se convirtieron en madres”, mientras que “cuando los hombres trabajadores se convirtieron en padres, mantuvieron la competencia percibida y ganaron calidez percibida” (Cuddy et al., 2004, p. 711).

¿CÓMO AFECTAN EN EL ÁMBITO LABORAL LAS PERCEPCIONES SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE LAS MUJERES QUE SON MADRES Y DE LOS HOMBRES QUE SON PADRES?

Las madres tenían menos posibilidades de ser contratadas o ascendidas comparadas con las mujeres sin hijos/as, mientras que las posibilidades para los padres en la misma situación no se vieron afectadas (Cuddy, Fiske, & Glick, 2004; Heilman & Okimoto, 2008). Cuando se preguntó sobre qué aspirante no debía ser tomado en consideración para una posición de liderazgo de tipo masculino, el 62% de los participantes eliminaron a la madre, frente al padre o a la mujer o al hombre sin hijos/as (Heilman & Okimoto, 2008). A las madres se les concedieron menos recomendaciones para que fueran seleccionadas en otras situaciones laborales porque los participantes las consideraban menos asertivas (es decir, menos independientes, menos líderes) y menos competentes (incluyendo menos productivas y menos eficaces) que los demás candidatos (ver también Cuddy et al., 2004).

Curiosamente, a los padres se les exigió menos que a las madres y a los hombres sin hijos/as, en relación, por ejemplo, al compromiso del número de horas de trabajo que los participantes de una investigación les requerirían a los solicitantes para un trabajo antes de contratarles (Fuegen & Endicott, 2010). En otras palabras, a los padres se les exigió pasar menos horas en la oficina que a los hombres y las mujeres sin hijos/as, y que a las madres (ver Benard & Correll, 2010, para descubrimientos similares).

Un amplio experimento ha producido un conjunto especialmente coherente y preocupante de resultados. Las madres parecían menos competentes y menos comprometidas con el trabajo que las no-madres y que los hombres con o sin hijos/as. Los participantes exigieron a las madres unos resultados en las pruebas para ser contratadas superiores a los resultados exigidos a los otros grupos para el mismo propósito. Al mismo tiempo, los salarios que se les ofrecieron eran más bajos, recibieron menos recomendaciones de contratación, así como una menor probabilidad de ser recomendadas para la gestión o para ascensos (Correll, Benard, & Paik, 2007).

Las mujeres sin hijos/as tenían seis veces más probabilidades de recibir una recomendación para ser contratadas que las que eran madres. En contraste, los padres parecieron más comprometidos con el trabajo que los que no eran padres, se les permitían más retrasos, se les ofrecían salarios más altos, se les recomendaba más a menudo para la dirección, tenían más posibilidades de ser propuestos para ascensos, y, de alguna manera, tenían más posibilidades de ser contratados que otros hombres sin hijos/as (Benard & Correll, 2010). Complementando sus descubrimientos de laboratorio, en un segundo estudio, Correll y colaboradores enviaron más de 1.200 solicitudes en respuesta a ofertas de empleo. Las mujeres sin hijos/as recibieron más del doble de llamadas que las madres con una calificación idéntica.

En un estudio realizado en el contexto del mundo académico estadounidense se recopilaron datos tanto de los profesores jóvenes como del cuerpo docente senior (King, 2008). A pesar de ocupar posiciones formalmente similares, las madres ganaban menos dinero que los padres. El cuerpo docente senior esperaba menos avances profesionales de las madres que de los padres. Al mismo tiempo, las madres declararon estar más involucradas en su trabajo y tener un mayor compromiso que los padres. Pese a que no hubo diferencias entre padres y madres en el deseo de progresar, los supervisores (en el estudio, los supervisores eran los evaluadores) percibieron a las madres como menos involucradas y menos flexibles que los padres. A su vez, las calificaciones de estos supervisores estaban relacionadas con la promoción profesional. Los resultados de este estudio son relevantes ya que muestran una divergencia entre la perspectiva de las madres y sus supervisores en relación con el rendimiento laboral; es decir, los supervisores juzgan a las madres peor de lo que las madres se juzgan a sí mismas, lo que demuestra que las impresiones de los supervisores determinan en parte el éxito de la carrera profesional. Una explicación probable de la divergencia de perspectiva encontrada entre las madres y los supervisores son los estereotipos de género: a causa del “muro maternal” descrito anteriormente, el compromiso de las madres con sus empleos y la motivación de logro relacionado con sus trabajos son subestimados.

¿Pueden escapar las mujeres de la sanción de la maternidad? Un reciente estudio español demostró que sí pueden, dejando clara y explícita su vocación por el trabajo (Aranda & Glick, 2014). Las madres que indicaron a quienes las contrataban y a sus jefes que estaban entregadas con el trabajo recibieron (por parte de los participantes en la investigación) recomendaciones de contratación tan buenas como los padres consagrados a la familia y al trabajo. Tan sólo las mujeres que indicaron estar entregadas a sus familias recibieron menos recomendaciones. Un patrón similar se encontró para la asignación de recursos y oportunidades laborales.

» RESUMEN

De los resultados obtenidos en las diversas investigaciones citadas es fácil deducir que la clave para acabar con la discriminación de las madres trabajadoras basada en los estereotipos es un cese de la distribución desigual entre padres y madres del trabajo doméstico y el cuidado de los niños, o que por lo menos ceda la percepción de que las mujeres se consagrarán a las tareas domésticas y al cuidado de los niños en detrimento de sus empleos (Aranda & Glick, 2014). Algunos estudiosos sugieren que las mujeres que se dedican responsablemente a sus trabajos deberían asegurarse de corregir suposiciones erróneas en contextos relacionados con el trabajo.

12. EL IMPACTO DE LOS ESTEREOTIPOS Y LOS ROLES SOCIALES EN LAS CARRERAS PROFESIONALES DE HOMBRES Y MUJERES

Algunas de las elecciones típicas de las mujeres heterosexuales pueden afectar negativamente a sus carreras (para un análisis reciente ver Bathmann, Cornelißen, & Müller, 2013; Quaiser-Pohl, 2007). En la medida en que tienden a elegir parejas de mayor edad, dichas parejas suelen estar en un estadio más avanzado de sus carreras. También, si los niveles educativos de las parejas difieren, es normalmente el hombre quien suele tener una educación más elevada. Ambas diferencias pueden afectar negativamente la igualdad de oportunidades para la carrera profesional de una mujer —¿acaso no tiene sentido trasladarse a otro lugar con él por razones relacionadas con el empleo del hombre, si el de la mujer no ha empezado todavía? ¿Y quién debe trabajar a tiempo parcial para poder hacerse cargo de los niños? Tal vez el miembro más joven de la pareja, que gana menos dinero.

Aunque los estudiantes universitarios de sexo masculino y femenino valoran por igual los puestos de trabajo que permiten una vida laboral equilibrada y flexibilidad en el trabajo, los hombres todavía señalan menos propensión que las mujeres a buscar flexibilidad en el trabajo (Vandello, Hettinger, Bosson, & Siddiqi, 2013). De modo que, en línea con su papel social prescrito, muchos hombres no considerarían la opción de trabajar a tiempo parcial.

Dadas las demandas crecientes de movilidad, la relación de pareja puede suponer una carga extra, haciendo malabares con dos carreras y una vida familiar en común (Bathmann et al., 2013). Las parejas que ambos son titulados universitarios tienen que encontrar soluciones individuales para un equilibrio trabajo-vida que se adapte a ambos y a sus ideas sobre la educación de los/las hijos/as, caso de que los haya. Los que son padres, dependen de las condiciones a nivel socio-político (por ejemplo, oportunidades de cuidado de niños, convicciones sobre los roles de género); el nivel organizativo (por ejemplo, horarios de trabajo flexibles para familias). El equilibrio trabajo-vida también depende de factores relacionados con la pareja (por ejemplo, la división del trabajo de la familia); y de otros a nivel individual (por ejemplo, convicciones sobre la maternidad, Mikula, 2012, 2013). Tal como afirman Bathmann y colaboradores la movilidad de una mujer soltera es tan alta como la de un hombre soltero. Tan pronto como se establece una relación, la movilidad de la mujer cae, afectando negativamente a su carrera. Pese a la tentación de atribuirlo exclusivamente a las elecciones de las mujeres, la investigación demuestra que tan pronto como las mujeres se casan, se las ofrecen menos oportunidades de traslado (ver King, 2008). Por lo tanto, parece que los estereotipos de género de los demás, una vez más, juegan un papel en esta ecuación.

La gestión de la igualdad de oportunidades se centra a menudo en la mujer sin tener en cuenta el contexto social en el que vive. Bathmann y colaboradores (2013) desarrollaron un amplio estudio cualitativo con la intención de averiguar cómo gestionaban sus desafíos de coordinación las parejas cuyos dos miembros tenían carrera. Su estudio mostró una tipología de parejas con carrera. Algunas parejas (pero no muchas) dan prioridad a la carrera de la mujer. Si lo hacen, sienten la necesidad de explicar las razones, mientras que la prioridad para la carrera del hombre se da por descontada: no parece haber necesidad de explicarla. Aparte, las mujeres están agradecidas de que sus parejas acepten este estatus desequilibrado. A su vez, entre las parejas entrevistadas, las tareas domésticas a menudo estaban delegadas en terceras personas (otras mujeres). Alternativamente, la mujer era la responsable de las mismas, en adición a su carrera. Las tareas domésticas caían sobre sus espaldas con el fin de compensar la distribución de carreras no tradicional que puede suponer un golpe para la autoestima del hombre (ver también Pierce, Dahl, & Nielsen, 2013). Que una mujer tenga más éxito profesional que su pareja, puede poner en riesgo la relación, especialmente si trabajan en ámbitos similares (Bathmann et al., 2013). Para un hombre, resulta más fácil afrontar un gran éxito de su mujer si ambos trabajan en campos muy diferentes con valores muy distintos. Por ejemplo, si ella fuera una política al frente de una importante economía mundial y su marido un científico, la relación

de pareja soportaría mucho menos tensión que si él fuera un político mediocre. Si los indicadores clave de éxito difieren entre los campos (por ejemplo, poder social frente a premios científicos), las comparaciones sociales directas no pueden llevarse a cabo, y hay menos tensión en la relación de pareja. «Para romper la jerarquía de género en el ámbito profesional es precisa una distribución de tareas más tradicional en la esfera privada con el fin de no poner en riesgo la estabilidad de la relación» (p. 125). En mi opinión, esta división de las tareas del hogar es una clara desventaja para las mujeres que compiten con hombres que tienen calificaciones similares. Estos hombres o bien tienen esposas menos cualificadas profesionalmente o bien igualmente cualificadas que llevan a cabo dos terceras partes de las tareas domésticas y la coordinación (ver Mikula, 2012). Alternativamente, si un hombre no tiene pareja, al menos sólo tiene que cuidar de sí mismo. «El matrimonio heterosexual ha creado un «segundo turno» para las mujeres con empleo» (Peplau & Fingerhut, 2004, p. 724): tras su trabajo profesional, les toca realizar las tareas domésticas.

Al parecer, un ingrediente central de la carrera de una mujer es que la pareja nunca pone la suya en riesgo: si ambos cónyuges están de acuerdo en que sus carreras son igualmente importantes, encuentran maneras de navegar a través de las fases de presión donde la falta de tiempo es el elemento clave (Bathmann et al., 2013). Además, y de forma poco sorprendente, las convicciones individuales sobre los roles sociales de la mujer juegan un papel importante. Si se piensa que las mujeres deben cuidar siempre de sus hombres lo mejor que puedan, y que los niños se resentirán si la madre trabaja, la situación es mucho más difícil que si se está convencido de la igualdad de género y de que los niños se benefician de una situación en la que sus padres son felices con su balance entre vida y trabajo.

Otras parejas ponen la prioridad en ambas carreras, lo que puede implicar altos costes en términos de coordinación y movilidad, por ejemplo, si trabajan en diferentes países y sólo pueden verse personalmente los fines de semana (Bathmann et al., 2013). O limitan sus carreras con el fin de hacer turnos, poniendo la prioridad en estar (más) con los niños. Y todavía hay otras que emprenden un camino profesional conjunto como, por ejemplo, montando juntos un negocio. Si trabajan en su domicilio, las fronteras entre familia y trabajo son casi inexistentes, cada uno de los ámbitos puede invadir al otro en cualquier momento. Una atribución que puede poner en desventaja a la mujer en la constelación de carreras compartidas es que la gente percibe al marido como la fuerza impulsora de sus éxitos y a la mujer yendo a remolque (por ejemplo, Quaiser-Pohl, 2007). Algunas parejas dejan la carrera de la mujer en punto muerto durante un tiempo, mientras los niños son pequeños, para reemprenderla más tarde. Finalmente, por supuesto, también están las parejas que dan prioridad a la carrera de la mujer. Pero son muy escasas.

» RESUMEN

En suma, las relaciones heterosexuales afectan a las carreras de las mujeres más que las de los hombres.

¿Qué se puede esperar con respecto a la distribución de las tareas domésticas en parejas que poseen el mismo nivel educativo? ¿Y qué es lo que sería justo? En las relaciones heterosexuales, la mayor parte de las tareas domésticas se asienta firmemente sobre los hombros de la mujer, incluso si está tan cualificada como su marido y gana tanto dinero como él (Bathmann et al., 2013; Benard & Correll, 2010; Bodi, Mikula, & Riederer, 2010; Mikula, 2012; Rhoads & Rhoads, 2012). Parece que muchas parejas nunca se cuestionan una distribución de tareas que aprendieron de pequeños. Consecuentemente, las madres se perciben como más sobrecargadas de trabajo que los padres. Es interesante notar que no es la distribución de las tareas, ni las horas necesarias para llevarlas a cabo, lo que determina los resultados (por ejemplo, satisfacción de la relación, bienestar); en vez de eso, el factor crucial es la justicia percibida. Si bien el discurso público sugiere que se percibe justicia si ambos cónyuges contribuyen equitativamente a las tareas domésticas, la investigación dibuja un panorama menos rígido (Mikula, 2013).

Las mujeres que ocupan puestos de poder tienen una probabilidad mucho más baja de ser madres que el resto de mujeres. Los hombres en puestos de poder tienen muchas más probabilidades de tener hijos/as que las mujeres en puestos de poder (Mölders & Van Quaquebeke, 2011). En otras palabras, las mujeres que le dan una gran prioridad a sus carreras tienen menos probabilidades que hombres equivalentes de tener éxito combinando la vida familiar con las respectivas carreras profesionales. Además, en el caso de las mujeres, sucede que pasos importantes en muchas carreras se producen en el momento en que debe tomarse la decisión de tener hijos/as (por razones biológicas) (Halpern, 2007). Y las madres tienen muchas menos posibilidades de ser ascendidas si tienen hijos/as, lo cual no es cierto en el caso de los hombres. La maternidad tiene una influencia negativa en el número de horas dedicadas al trabajo de las mujeres, pero la paternidad no la tiene en el caso de los hombres. De esta manera, la maternidad influye negativamente en las carreras y el éxito de las mujeres (Abele & Spurk, 2011). Irónicamente, los hombres que no tenían hijos/as tenían menos éxito en sus carreras que aquellos que sí los tenían. Tener hijos/as tenía el máximo efecto negativo en las carreras de las mujeres si los tuvieron en el momento de iniciarlas.

13. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral es uno de los temas más estudiados en la literatura de la satisfacción desde las últimas décadas del siglo xx (Qu & Zhao, 2012; Velazco Portocarrero, Torrent Sellens, & Viñas-Bardolet, 2014). Son muchos y diversos los determinantes que influyen en la satisfacción en el ámbito laboral. Mientras que la satisfacción con la vida se entiende como un bienestar general subjetivo, la satisfacción laboral se interpreta tanto como una evaluación del trabajo en sí como desde una perspectiva afectiva y cognitiva (Bòria-Reverter, Crespi-Vallbona, & Mascarilla-Miró, 2012). Algunos estudios han encontrado evidencias de la relación en forma de U del trabajo con la edad, siendo el punto de inflexión alrededor de los 40 años. En los primeros años de actividad laboral se observa una percepción menor de la satisfacción, pero posteriormente cambia y esta va en aumento. Este comportamiento se explica o bien, por haber alcanzado una mejor posición en el ámbito laboral; o bien, por un descenso de las expectativas (Gamero-Burón (2009). El estudio descriptivo de Carrillo-García, Solano-Ruiz, Martínez-Roche, y Gómez-García, (2013) realizado entre profesionales del sector sanitario español concluye que los profesionales de más edad presentan mayores niveles de satisfacción.

En los últimos años varios estudios han puesto de manifiesto que la satisfacción en el trabajo guarda relación con la satisfacción en la vida personal (Böhnke, 2005; Delhey, 2004; Haller & Hadler, 2006); también se ha puesto de manifiesto que los problemas asociados con el ámbito

Un estudio empírico sobre 108 empresas españolas obtuvo una relación positiva entre las prácticas conciliadoras implantadas y una mayor satisfacción, así como también un mayor compromiso con la organización

laboral (o incluso la ausencia de actividad laboral) tienen una relación negativa con la satisfacción de la vida personal (Frey & Stutzer, 2005; Kapitány, Kovaks, & Krieger, 2005). Un estudio empírico sobre 108 empresas españolas certificadas como Empresas Familiarmente Responsable (EFR) obtuvo una relación positiva entre las prácticas conciliadoras implantadas y una mayor satisfacción, así como también un mayor compromiso con la organización Pérez-Pérez, Vela-Jiménez, Abella-Garcés, & Martínez-Sánchez, (2015).

SATISFACCIÓN LABORAL Y GÉNERO

Respecto al género algunos trabajos han observado una mayor satisfacción laboral en mujeres (ver, por ejemplo, Ahn & García, 2004; Oswald, 2002). El género y el tiempo están estrechamente ligados, sobre todo con lo que respecta al tipo de jornada laboral. Edward & Robinson (2001) y González-Santa Cruz, López-Guzmán, y Sánchez-Cañizares (2014) encuentran evidencias de más satisfacción entre los empleados con ocupaciones a tiempo parcial, hecho que relacionan con la gestión de los ámbitos laboral y familiar.

En lo que las mujeres ganan por goleada es justamente en el trabajo a tiempo parcial. El informe del CES revela que trabajan a tiempo parcial más del triple de mujeres que de hombres: un 25,2% y un 7,9%, respectivamente. Además, dedican un 20% más de tiempo a trabajo no remunerado cada día. Esta diferencia es una limitación importante para el desarrollo de sus carreras profesionales, ya que merma la disponibilidad de la mujer para viajar, ampliar redes profesionales e incrementar su visibilidad.

NIVEL DE FORMACIÓN Y SECTOR DE ACTIVIDAD

Respecto al nivel de formación, existen dos resultados contradictorios entre sí. Por un lado, las investigaciones que no han encontrado evidencias entre el nivel alcanzado y la satisfacción laboral (Gamero-Burón, 2004); y por el otro, aquellos que sí han hallado una relación entre una mayor formación y una menor satisfacción laboral (Ahn & Garcia, 2004; Grund & Silwka, 2004). Este resultado es explicado por los autores como una consecuencia de un mayor nivel de expectativas laborales en los empleados con mayor formación.

Otros estudios muestran diferencias en función del sector de la actividad. Un ejemplo de ello es el trabajo de Dueñas, Iglesias, y Llorente (2010) donde se encuentran evidencia de una mayor satisfacción en los empleados del sector industrial respecto a los empleados del sector agrícola. En cambio, otros estudios no encuentran asociación de mayor satisfacción en función del sector (Bòria-Reverter et al. 2012).

El informe del CES revela que trabajan a tiempo parcial más del triple de mujeres que de hombres: un 25,2% y un 7,9%, respectivamente. Además, dedican un 20% más de tiempo a trabajo no remunerado cada día. Esta diferencia es una limitación importante para el desarrollo de sus carreras profesionales, ya que merma la disponibilidad de la mujer para viajar, ampliar redes profesionales e incrementar su visibilidad

14. CONFLICTO ENTRE VIDA LABORAL Y PERSONAL

Teniendo en cuenta que la mujer está accediendo de manera relevante en el mercado de trabajo, es decir, a desarrollar tareas fuera de casa, la compaginación de la vida familiar y laboral es un observatorio perfecto para ver si realmente se dan condiciones de igualdad efectiva entre hombres y mujeres.

El conflicto no es la única relación que se establece entre los dos ámbitos (laboral y personal) aunque sí la que predomina en la literatura realizada desde la academia y la empresa (Chang, McDonald, & Burton, 2010; Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, & Brinley 2005). Los estudios han ido evolucionando y ampliándose hacia relaciones con un matiz más positivo como es el caso del *work-life balance* o *equilibrio*. Romeo, Yepes-Baldó, y Berger (2014) defienden esta evolución del conflicto porque como ellos mismos indican: (...) consideramos oportuno la utilización del término *work-life balance* al resultar éste un concepto más amplio, ya que incluye el impacto positivo y/o negativo de esta relación (...) e involucra a todos los ámbitos de la vida de las personas y su interrelación recíproca y bidireccional (Romeo et al., 2014, p. 49). Incluso algunas fuentes hablan del enriquecimiento de un dominio hacia otro (Carlson, Grzywacz, & Zivnuska, 2009; Grawitch & Barber, 2010). Es necesario destacar el recopilatorio de McNall, Nicklin, y Masuda (2010) respecto al tema del enriquecimiento entre los dominios. El *work-life balance* es considerado una prioridad dentro de las políticas de igualdad de oportunidades. Efectivamente, la conciliación, el equilibrio de la vida personal, familiar y laboral, también los obstáculos que surgen en la vida de las mujeres y de los hombres y que dificultan la conciliación, son aspectos muy importantes a tratar. De la literatura sobre el tema se destacan cinco modelos (ver Zedeck y Moiser, 1990; O'Driscoll, 1996) con el objetivo de explicar la relación entre la vida laboral y la vida fuera del trabajo. Me centraré en el modelo del conflicto en el cual se propone que la gran demanda por parte de ambas esferas de la vida, trabajo y familia, obliga a tomar algunas elecciones difíciles y ello comporta que ocurran conflictos o sobrecargas individuales. Esto es especialmente cierto en familias donde existen dos personas con carreras profesionales y que deben cuidar y atender a menores o a personas a su cargo. Según la teoría económica de los cuidados todas las personas requieren cuidados a lo largo de sus vidas en mayor o menor intensidad. Alguien deberá satisfacer dichas necesidades de cuidado. Las necesidades de cuidado significan una fuerte dependencia vital siendo la infancia y la vejez las de mayor intensidad. Tanto los hombres como las mujeres con hijos/as y con progenitores longevos son susceptibles de experimentar una mayor necesidad de cuidado (Carrasco, 2013,

2014; Pérez-Orozco, 2014). Cabe decir que la feminización del cuidado de familiares es total: en el período analizado (2008-2015) la proporción de mujeres solicitantes de excedencias para cuidar a sus familiares no ha bajado del 89% (GADESO, 2016). Actualmente el 35% de los trabajadores cuidan a un padre o a un miembro de la familia entrados en años y probablemente aumentará la proporción de trabajadores especializados en atender a ancianos (Bond, Thompson, Galinsky, & Prottas, 2002).

En el período analizado (2008–2015) la proporción de mujeres solicitantes de excedencias para cuidar a sus familiares no ha bajado del 89%

Motivo de conflicto pueden ser las horas interminables de trabajo de un directivo. Vemos que lo que podría significar “equilibrio” para un marido directivo, podría no significar lo mismo para su compañera de profesión con compromisos familiares ineludibles. Efectivamente, para esta mujer podría haber una ausencia del equilibrio que Clark (2000) define como “la satisfacción y el buen funcionamiento en el trabajo y en casa con un mínimo conflicto de roles”. La falta de este equilibrio perjudica y determina la participación de las mujeres en el ámbito productivo, aspecto clave para el mantenimiento del estado de bienestar. Sin embargo es necesario prestar mucha atención al término conciliación. Si las políticas conciliatorias optan por la flexibilidad laboral tenemos que tener muy claro como intervienen los estereotipos y la distribución de

roles entre mujeres y hombres porqué de no ser así las cosas pueden seguir igual como estaban o peor. Quiero decir que con estas medidas son las mujeres las que siguen siendo los únicos agentes activos de la conciliación. Sobre los estereotipos y roles asignados y prescritos por la sociedad a hombres y mujeres he hablado ampliamente en otros capítulos de este estudio (por ejemplo, a las mujeres se les ha asignado, de manera casi exclusiva, la responsabilidad de la vida doméstica, esto es, la responsabilidad de garantizar que los miembros de su familia tengan las condiciones que hagan posible una vida sana y digna). Creo que se ha desarrollado mucho esfuerzo para incorporar a las mujeres al mundo laboral, al ámbito público, pero no tanto para que los hombres asuman su parte en el reparto igualitario de las tareas del hogar y lo que en la actualidad ocurre es que sobre las mujeres recaen la conocida doble jornada, un eufemismo para decir la sobrecarga de trabajo que muchas mujeres se ven forzadas a soportar.

Si las políticas conciliatorias optan por la flexibilidad laboral tenemos que tener muy claro como intervienen los estereotipos y la distribución de roles entre mujeres y hombres porqué de no ser así las cosas pueden seguir igual como estaban o peor

» RESUMEN

A finales de los años cincuenta del siglo xx dos investigadores acuñaron el término de “puerta giratoria”. Con un optimismo que nada tiene que ver con la realidad estos autores pensaban que en la medida en que las mujeres salieran a trabajar fuera de sus hogares, el género masculino, más aliviado de su rol tradicional de “proveedor del pan de cada día”, entraría en el hogar. Más de cincuenta años después, los datos actualizados no corroboran la sugerente hipótesis.

Las 400 entrevistas realizadas en las Islas Baleares por la asociación Gadeso (Fuente: Barómetros Gadeso, 2018) nos aporta datos interesantes al respecto.

¿Hombres y mujeres, consideran que la conciliación es difícil?

La dificultad se percibe de manera mayoritaria entre las mujeres (58,4%), destacando entre éstas las que realizan tareas fuera del hogar (63,5%). En las mujeres amas de casa la percepción de conflicto desciende hasta el 41,3%. Por su parte, entre los hombres el índice de la dificultad en conciliar se reduce de manera significativa (49,5%). De manera genérica se puede concretar que las mujeres, aunque desarrollen trabajos fuera de casa, siguen siendo las responsables de las tareas del hogar y de los hijos e hijas.

CUIDADO DE LOS DEMÁS, TRABAJO A TIEMPO PARCIAL Y BRECHA SALARIAL

La responsabilidad que adquieren las mujeres del cuidado de los hijos e hijas y de las personas mayores o que requieren de alguna asistencia es una de las razones poderosas por las cuales aquellas, y no los hombres, se acogen a trabajo a tiempo parcial. La contratación a tiempo parcial (la hora suele estar peor retribuida que en los contratos a jornada completa) es mucho más habitual entre las mujeres que entre los hombres. Y, sobre todo, entre las madres con empleo que entre los padres ocupados. En España, el 30% de las madres con empleo trabajan por horas, frente al 6% de los padres. Cabe decir que en el período 2008–2015 las prestaciones por maternidad bajaron un 23,3%. Y que en este período la participación de los padres en los permisos por maternidad en ningún caso llega al 2%. Desde la entrada en vigor del permiso por paternidad tres de cada diez padres no lo usan, y el número de padres que han disfrutado del permiso de paternidad ha descendido en 2015 en un 18,9% con relación a 2008.

Cabe recordar, además, que el ámbito doméstico no es socialmente valorado y que, además, las mujeres no reciben ingresos por las tareas domésticas. Y este es uno de los motivos de la brecha salarial: las mujeres disponen de menos dinero para intercambiar por bienes y servicios en el mercado. La doble jornada hace que para las mujeres sea difícil acceder a trabajos de mejor calidad, a oportunidades de formación y establecer contactos profesionales informales. Otro problema añadido en relación con la incorporación de las mujeres al mercado laboral es que estas muy a menudo reciben ingresos inferiores por realizar el mismo trabajo que hacen los hombres, aun teniendo el mismo nivel educativo o superior y la misma experiencia laboral. Las cifras estiman que, en promedio y dependiendo del país de que se trate, las mujeres reciben entre un 60% y un 80% del salario correspondiente al de los hombres. Se trata de una discriminación salarial por razones de género (Viladot & Steffens, 2016).

De interés son los estudios de Chinchilla y colaboradores. (Chinchilla, Poelmans, León, & Tarrés, 2003; Chinchilla, Poelmans, & León, 2005 entre otras investigaciones de los autores). Por su interés, aporto íntegramente el resumen que he encontrado publicado en internet sobre la investigación de Chinchilla, Poelmans y León, (2005):

“Las largas jornadas laborales propias de la función directiva, el carácter marcadamente competitivo, y la escasa sensibilidad de las empresas por la conciliación de la vida familiar y laboral son las causas de que las mujeres directivas sigan siendo minoría. Los profesores del IESE Nuria Chinchilla y Steven Poelmans, junto a la investigadora Consuelo León, han realizado un estudio con el objetivo de conocer los frenos e impulsores que experimentan las mujeres directivas en su quehacer diario. A través de una encuesta a la que han respondido 145 ejecutivas, recaban datos sobre sus criterios de decisión

tanto a nivel personal como profesional; las causas del conflicto o las tensiones derivadas de la dedicación simultánea al trabajo y la familia, así como el desarrollo de competencias directivas en los distintos ámbitos.”

Las largas jornadas laborales propias de la función directiva, el carácter marcadamente competitivo, y la escasa sensibilidad de las empresas por la conciliación de la vida familiar y laboral son las causas de que las mujeres directivas sigan siendo minoría

El cuestionario se envió a 1.266 directivas y el porcentaje de respuesta fue del 11,45%. El 18% de las encuestadas ocupan puestos de Dirección General, el 53% están en la dirección de un departamento, el 13% son jefas de sección y el 4% trabajan como autónomas. El 70% están casadas y tienen

hijos/as. Todas tienen estudios universitarios y el 61 % cuenta con un MBA. La media de antigüedad en su empresa es de 5 años o más y proceden de todos los sectores de la actividad empresarial.

Techo de cristal, techo de cemento

Para el 43% de las directivas españolas el principal obstáculo en el desarrollo de su trayectoria profesional, ha sido la escasa representatividad de la mujer española en puestos de dirección. Los estilos de dirección rígidos (32%), las reuniones a última hora de la tarde (13%) y la discriminación salarial (12%) son obstáculos que aparecen a continuación. Además la ausencia de políticas de conciliación ha sido un gran obstáculo en el propio desarrollo profesional del 22% de ellas.

Según los autores, no podemos echar toda la culpa al “techo de cristal” o lo que es lo mismo ese conjunto de normas no escritas o cultura de empresa que dificultan su acceso. También existe un “techo de cemento” autoimpuesto por elecciones personales, tales como rechazar la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes. Al ordenar los criterios que más han pesado en la toma de decisiones de las directivas referentes a la propia carrera, el 68% afirma que fue “muy importante” el equilibrio entre vida personal/familiar y profesional. Después, un 41% de las directivas valoran como importante el interés del nuevo trabajo. Otros criterios en la toma de decisiones referentes a la propia carrera aparecen con menor frecuencia: las posibilidades de promoción (18%) y la opinión y carrera del cónyuge (17%).

En opinión de las encuestadas, presuponiendo en ambos casos la inteligencia y la buena preparación, ellas necesitan atractivo personal y buena imagen, mientras que ellos tienen que dar, fundamentalmente, muestras de autoridad y liderazgo y, por supuesto, conocer gente importante. Este último aspecto juega, en general, a favor de los hombres. Al poder en la empresa se accede por méritos y contactos, casi al 50 por ciento, mientras en otros campos los contactos son mucho menos decisivos.

Cuestión de prioridades...

Existe una clara diferenciación entre las prioridades sentidas y explicitadas en las respuestas y las vividas en tiempos de agenda. Para la mayoría, la prioridad número uno son los/las hijos/as, seguida del cónyuge y los padres, quedando en cuarto lugar el proyecto profesional. Sin embargo, ante la pregunta acerca de la dedicación horaria concreta, es el trabajo y la relación con jefes y compañeros los que ocupan los primeros puestos, quedando en cuarto lugar las relaciones familiares. Aunque probablemente sean tiempos que se solapen, llama la atención la importancia en número de horas dedicadas diariamente a “mi compromiso con la empresa” (7,82 horas de promedio diario), “mi proyecto profesional” (4,09 horas) y “la relación con mis compañeros” (2,16), “la relación con mi jefe” (1,29) frente al tiempo familiar: hijos/as y esposo (3,5 en total), mundo personal (0,90), padres (0,53), amigos (0,41) y compromiso con la comunidad (0,17). Durante el fin de semana la dedicación en tiempo se invierte radicalmente: esposo (7,24 horas), hijos/as (6,39), compañeros (3,07), amigos (2,61), padres (2,50), comunidad (0,57), empresa (0,52), proyecto profesional (0,47), mundo personal (0,04) y jefe (0,04).

Para el 43% de las directivas españolas el principal obstáculo en el desarrollo de su trayectoria profesional, ha sido la escasa representatividad de la mujer española en puestos de dirección. Además la ausencia de políticas de conciliación ha sido un gran obstáculo en el propio desarrollo profesional del 22% de ellas

El 70% de las directivas reconoce que la razón fundamental de su desarrollo profesional y personal es su motivación, dedicación y esfuerzo personal. Otros factores son los siguientes: formación (57%), personalidad (50%), valores personales (48%). Mucho menor es el peso que parece tener en el éxito de las directivas españolas la opinión y carrera del marido (14%), la estrategia profesional (13%), y la red de contactos (4%). Aunque la mayoría de ellas prioriza y aprovecha su tiempo, no por ello se siente satisfecha de los resultados. La sensación de no llegar a todo es lo habitual. Quizá por eso sólo un 31% reconoce la importancia de la gestión del tiempo y de las prioridades como la causa de su éxito.

Con todo, la sensación de doble jornada no resquebraja el equilibrio emocional. La explicación de los investigadores es que la vida familiar, aunque 'complicue' el horario y la disponibilidad para temas personales o laborales es una fuente insustituible en la satisfacción general del individuo.

Un tema distinto son los cambios de trayectoria. Ante la escasez de políticas de conciliación en las empresas o la vivencia del techo de cristal, muchas directivas abandonan la empresa. De éstas, el 59% reorienta su vida profesional en otra empresa, el 27% crea la suya propia y el 12% se establece como autónoma.

...y de ayudas.

Los horarios son el gran problema nacional. En un 35% de los casos se ha vivido una reducción del desempeño por problemas domésticos, causando conflicto en la empresa y en la trayectoria en un 57% de las veces que esto sucedía. Pedir una excedencia (3%) o una reducción de jornada (5%) apenas ha sido práctica habitual. Tal como demuestran los porcentajes, una de las razones de no pedir las puede ser el conflicto que suponen (29% y 43% respectivamente). Por otra parte, la baja maternal causó conflicto a la mitad de las directivas que la tomaron (65%).

¿Quién apoya a las directivas en su doble jornada? En el ámbito doméstico, para el 87% de las encuestadas el primer y más importante apoyo es la empleada del hogar. El marido ocupa el segundo lugar para un 45% de las directivas, seguido de los canguros (36%) y de los padres (33%). Los/las hijos/as tan sólo son un apoyo para un 15%. Estos datos invitan a la reflexión sobre el reparto de tareas en el seno del hogar.

En el ámbito profesional, es significativa la importancia de los amigos (58%), los padres (35%) e hijos/as (29%) frente al apoyo del jefe (42%). En lo emocional, el marido ocupa el primer lugar

(74%) seguido de amigos (54%), padres (49%) hijos/as (41%) y otros familiares (39%). También el jefe queda en esta ocasión en último lugar (17%), ya que por delante están los compañeros de trabajo (30%).

¿Quién apoya a las directivas en su doble jornada? En el ámbito doméstico, para el 87% de las encuestadas el primer y más importante apoyo es la empleada del hogar. El marido ocupa el segundo lugar para un 45% de las directivas, seguido de los canguros (36%) y de los padres (33%). Los/as hijos/as tan sólo son un apoyo para un 15%

En la tarea educativa, la frecuencia de los apoyos es la siguiente: el marido (66%), los/las hijos/as (27%), la empleada de hogar (16%) y otros familiares (10%). Los compañeros son importantes para un 5% de ellas en esta tarea educativa. Desaparecen los amigos como grupo de relevancia y apenas destaca el papel de los padres (4%) que, sin embargo, mantienen un papel destacado en el ámbito emocional y profesional.

El estudio revela que los motivos por los cuales las mujeres directivas dejan de acudir al trabajo son, en 65 por ciento de los casos, por razones de salud, mientras que sólo el 22 por ciento lo hace para facilitar la atención a los/las hijos/as. De hecho, únicamente el 3 por ciento ha tomado una excedencia y el 5 por ciento ha reducido jornada. “Hay más bajas por estrés que por maternidad”, señalan Chinchilla, Poelmans y León.

La familia, fuente de competencias profesionales

Las tendencias actuales en contratación confirman que se buscan perfiles de competencias fuertes en todos aquellos aspectos relacionados con la intrategia empresarial (Comunicación, dirección de personas, motivación, delegación, *coaching*, trabajo en equipo) y con la eficacia personal (iniciativa, creatividad, optimismo, gestión del tiempo, gestión de la atención, gestión del estrés, autocrítica, autoconocimiento, mejora personal, autocontrol, toma de decisiones, equilibrio emocional e integridad). Tanto unas como otras son hábitos que se desarrollan especialmente en un ámbito de relaciones desinteresados como es la familia. Según el estudio, en el entorno familiar se refuerzan algunas competencias intratécnicas hacia el ámbito laboral, tales como: comunicación, optimismo, integridad, autocrítica, autoconocimiento y equilibrio emocional; y es en el trabajo donde se desarrollan otras competencias que revierten en el ámbito familiar: motivación, trabajo en equipo, delegación y negociación.

“En un puesto directivo —aseguran los autores—, la mujer suele confiar más en la cooperación que en la competencia. Asimismo, a la mujer le gusta fomentar el trabajo en equipo entre sus compañeros y compañeras de trabajo. A diferencia de muchos hombres, las mujeres no ven la participación y la delegación como una amenaza a su autoridad, sino como una parte integral de su papel directivo”.

» RESUMEN

Resumiendo, la responsabilidad de la vida doméstica, el hogar, el cuidado de la prole y las personas dependientes, y la precariedad del trabajo (jornadas a tiempo parcial, paro, etc.), tienen consecuencias evidentes y demostradas en el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres y en el nivel de remuneración que, con el tiempo, repercute en la asignación y el monto de las pensiones y en la reducción del número de hijos/as. Quizás sea la fecundidad el fenómeno demográfico cuyo comportamiento en los últimos años ha resultado más conocido, por cuanto es el que más alarma ha causado entre los y las demógrafas, responsables de las políticas sociales y de educación (Viladot, 2017a).

Aunque formemos parte de ese gran contingente de mujeres activas e independientes del siglo XXI, seguimos siendo las responsables del hogar, de los/las hijos/as y de las personas mayores y dependientes. Sin embargo, tampoco nosotras cedemos este espacio a los hombres. Por ello, además de mentalizar a los hombres hacia la corresponsabilidad, debemos ser las propias mujeres las que comencemos a reflexionar e interiorizar patrones de igualdad.

15. CONDUCTAS NEGATIVAS HACIA LAS MUJERES EN EL ÁMBITO LABORAL

En sentido amplio, el acoso basado en el sexo se refiere al “comportamiento que deroga, degrada o humilla a un individuo basado en el sexo del individuo” (Berdahl, 2007, p. 644). Las conductas negativas hacia las mujeres en el ámbito laboral abarca “una amplia gama de comportamientos verbales y no verbales no orientados a la relación sexual, pero que transmiten insultos, hostilidad y actitudes degradantes” sobre las personas del otro género (Fitzgerald, Gelfand, & Drasgow, 1995, p. 430). Los ejemplos de acoso de género o conductas negativas incluyen chistes insultantes sobre mujeres o hombres, comentarios de que las mujeres no pueden ser gerentes o que no es adecuado que los hombres cuiden a los niños, que es cosa de mujeres,

El acoso basado en el sexo se refiere al “comportamiento que deroga, degrada o humilla a un individuo basado en el sexo del individuo”. Las conductas negativas hacia las mujeres en el ámbito laboral abarca “una amplia gama de comportamientos verbales y no verbales no orientados a la relación sexual, pero que transmiten insultos, hostilidad y actitudes degradantes” sobre las personas del otro género

y formas maleducadas de dirigirse a ellas por motivos de género (por ejemplo, denigrar a una compañera de trabajo como un “desvergonzada”, sacarles la palabra, no mirarlas cuando hablan o hacer que no se han enterado de lo que dicen, disimular sus éxitos, etc.).

La ley generalmente considera el acoso sexual como la coacción *quid pro quo*, mientras que el acoso sexual no deseado y el acoso de género (conductas negativas hacia las mujeres) quedan relegados al concepto legal de ambiente hostil de acoso. En nuestra investigación hemos establecido el acoso de género en relación al rechazo de la mujeres por el hecho de ser mujeres (Berdahl, 2007; Berdahl, Jennifer, & Celia Moore (2006); Cao, 2004; Konik & Cortina, 2008; Leskinen, Cortina, & Kabat, 2011).

Para explicar el acoso de género a las mujeres, muchos psicólogos han recurrido a la teoría del desbordamiento de roles (*Sex Role Spillover Theory*, SRST), refiriéndose a “la transferencia en el lugar de trabajo de estereotipos y roles basados en el género que son generalmente irrelevantes o inapropiados para el entorno de trabajo” (Nieva & Gutek, 1981, p. 60). Según SRST, la escasez de mujeres en un contexto hace que, por un lado, su género y la función de género concomitante sean muy importantes, y, por el otro, el rol tradicional de género femenino enfatiza la disponibilidad sexual (Deaux, 1995). Los hombres por lo tanto perciben a las mujeres no como colegas, sino como posibles parejas sexuales, por lo que los acercamientos sexuales hacia las mujeres parecen apropiados (ver también el capítulo sobre acoso sexual en Viladot, 2017). Esta teoría también respalda el argumento de que el acoso basado en el género a menudo tiene como objetivo decirles a las mujeres que no son bienvenidas ni respetadas cuando invaden el “territorio masculino” (Gruber, 1998, página 303; ver también Reskin & Padavic, 1994).

De acuerdo con la teoría del *spillover*, las investigaciones demuestran que las mujeres que trabajan en contextos dominados por hombres experimentan más acercamientos sexuales que las mujeres en entornos con un equilibrio numérico entre hombres y mujeres en el ámbito laboral. La teoría del *spillover* ha ayudado a explicar las experiencias de coacción sexual que sufren las mujeres; sin embargo, se ha enfocado mucho menos en el acoso de género. Tanto la psicología como la ley han descuidado el acoso de género, especialmente cuando se compara con la atención prestada al hostigamiento sexual (Leskinen et al., 2011). Sin embargo, la mayoría de las veces, el acoso asume formas que tiene poco o nada que ver con la sexualidad, pero mucho que ver con el género: de acuerdo con la investigación empírica realizada al respecto, el acoso a las mujeres en profesiones dominadas por hombres con frecuencia implica

acoso de género y ausencia de aproximaciones sexuales no deseadas (Leskinen et al., 2011). El acoso de género abarca derogación interpersonal, desprecio y rechazo, que son respuestas comunes hacia las mujeres que violan los estereotipos de género haciendo trabajo “masculino” (por ejemplo, Heilman, 2001; Heilman & Okimoto, 2007). El propósito del acoso de género podría ser castigar a las mujeres por violar las normas implícitas de los roles de género o querer desarrollar un trabajo cuando este trabajo es “territorio de hombres”. Kabat-Farr y Cortina (2014) han encontrado que la subrepresentación de mujeres en un grupo de trabajo lleva asociado un riesgo elevado de recibir acoso por razón de género. Encontraron que si comparamos a una mujer que trabaja en un grupo de trabajo con equilibrio de género con una mujer que trabaja con casi todos sus compañeros hombres, encontraron que en el segundo caso la mujer tiene 1,68 veces más probabilidades de encontrarse con acoso de género. Esto subraya el impacto de experiencias de acoso de género que la subrepresentación tiene en las mujeres. Consideramos que una explicación teórica de todos estos resultados sería los estereotipos de género: en el apartado “Mujeres token” he explicado que la escasez hace a las mujeres más visibles y en consecuencia su género y los estereotipos asociados son más salientes. Debido a que los estereotipos de las mujeres (por ejemplo, sumisa, débil, más adecuada para roles domésticos) son inconsistentes con los de un trabajador competente (ver, por ejemplo, Heilman, 2001), las mujeres se enfrentan a una mayor denigración y rechazo, es decir, al acoso de género.

» RESUMEN

Cualquiera que sea su objetivo, el acoso de género hacia las mujeres debería surgir más en los grupos de trabajo que contienen pocas mujeres. El acoso de género puede ser particularmente relevante al considerar las experiencias de las mujeres en entornos mayoritariamente masculinos, ya que este acoso aliena y aísla a las mujeres, reduciendo su acceso a información y oportunidades. Como hemos señalado anteriormente, el acoso de género a las mujeres (o lo que es lo mismo, las conductas negativas en el ámbito laboral hacia las mujeres por ser mujeres) se aplica como una forma de protección del territorio ocupacional; se utiliza para preservar la segregación sexual de los lugares de trabajo al reclamar las formas de trabajo más altamente recompensadas como masculinas en composición y contenido (Schultz, 2006). Parece lógico que la escasez de mujeres en un grupo de trabajo, que generalmente significa su intrusión en un espacio reservado para hombres, desencadenaría una respuesta de rechazo (acoso de género) más que una respuesta de atracción (acoso sexual). Es decir, si bien deberíamos encontrar la misma relación para el acoso de base sexual, este tipo de acoso debería ser significativamente más débil.

16. AUTOESTIMA E IDENTIDAD DE GÉNERO EN EL TRABAJO

He comentado ya que a pesar del creciente número de mujeres en los puestos directivos, las expectativas de liderazgo por razón de género tienden a prevalecer. Simultáneamente, me abstengo de proponer que se trate de una explicación sencilla de los desafíos que enfrentan las mujeres en las organizaciones, ni tampoco considero que estas cuestiones sean fáciles de abordar. Para poder comprender los procesos psicológicos en juego, propongo que consideremos la forma en la que las realidades organizacionales interactúan con el sentido que tienen de sí mismas las mujeres individualmente que trabajan en estas organizaciones. Parto del concepto de que las afiliaciones de grupo representan una importante fuente de autodefinición que repercute en la visión que las personas tienen de ellas mismas y en cómo se relacionan con quienes les rodean (Ellemers, 2012; Steffens & Viladot, 2015; Viladot, 2017). No obstante, es importante destacar que la pertinencia a un grupo en particular (como hombres vs. mujeres) no es en sí misma suficiente para comprender las conductas de las mujeres líderes. Lo que importa es la realidad psicológica. Es decir, el grado en que las personas se consideran pertenecientes a un grupo determinado subjetivamente importante y auto-relevante determina la probabilidad de que su identidad como miembros del grupo informará sobre sus percepciones y preferencias de comportamiento (Viladot, 2017).

La tendencia a autodefinirse como miembro de un grupo concreto no parece ser una predisposición fija o estable de personas concretas. De hecho, teniendo en cuenta que la mayoría de las personas pueden pertenecer a múltiples grupos (por ejemplo, asociaciones de vecinos, grupos profesionales, étnicos, de deportes...), estas tienden a pensar en ellas mismas de diferentes maneras dependiendo de lo relevante de la situación. Por ejemplo, los inmigrantes pueden centrarse en su país de origen cuando hablan con otros inmigrantes, mientras que podrían enfatizar su identidad como miembros de la sociedad de acogida cuando se dirigen a los ciudadanos de este país. Del mismo modo, la misma persona puede darse por satisfecha identificándose como mujer en una reunión de padres y maestros, aunque sea reacia a considerar su género como relevante cuando está en el trabajo (ver Viladot, 2017 para este tema). Hay muchas investigaciones al respecto y ejemplos que podríamos aportar. Sin embargo, no siempre la autoimagen preferida de las personas converge con la forma en que son consideradas y tratadas por otras personas a su alrededor; por ejemplo, en el ámbito laboral (Barreto & Ellemers, 2010; Barreto, Ellemers, & Banal, 2006). La preocupación de que otros puedan evaluar el comportamiento o los esfuerzos de una persona sobre la base de su pertenencia a un grupo que no está valorado en ese contexto, es, sin duda, una fuente de angustia y disminuye la capacidad de las personas de rendir a un nivel óptimo (Steffens & Viladot, 2015; Viladot, 2017). Por ejemplo, cuando las oportunidades de promoción son limitadas, recordar a las mujeres que otros miembros de su grupo (otras mujeres) rara vez han tenido éxito en el pasado debilita sus ambiciones y esfuerzos individuales (Barreto, Ellemers, & Palacios, 2004).

En resumen, la tendencia de los otros a tratar a alguien como representante de un grupo en particular (por ejemplo, las mujeres) no siempre coincide con la autoestima preferida de la persona ni con la importancia que para ésta tiene su grupo de pertinencia, y ello puede ser una fuente de amenaza que intentará evitar (Barreto y Ellemers, 2002, 2003; Ellemers & Barreto, 2006a). Esta amenaza se deriva de la convicción de que ha sido categorizado de una forma inapropiada y se produce independientemente del valor o el estatus que se le otorgue a esa categoría (Ellemers et al., 2002). De hecho, la necesidad de que otros reconozcan y respeten la autoestima de uno mismo es tan fuerte que las personas tendemos a sentirnos amenazadas cuando los demás nos tratan ignorando o desatendiendo las percepciones que tenemos sobre nosotros mismos (Barreto, Ellemers, Scholten, & Smith, 2010).

Cuando aplicamos lo dicho al caso de las mujeres en puestos directivos, las implicaciones son claras. Estas, las mujeres en altos cargos, pueden responder de diferentes maneras a las creencias sobre el liderazgo de género en la organización, dependiendo de sus propias valoraciones sobre el género y la forma en que sean tratadas por otros. Es decir, los estereotipos y creencias sobre género y liderazgo juegan un papel importante en la configuración de las

realidades organizacionales de las mujeres en posiciones de poder e influencia. No obstante, la investigación en esta área ha tendido a ignorarlo (Vecchio, 2002).

El hecho de que la discriminación implícita de género se imponga en muchas organizaciones contemporáneas (Schmitt, Ellemers, & Branscombe, 2003; Steffens & Viladot, 2015), implica que las mujeres se enfrentan con expectativas de liderazgo concretas debidas a su género, en vez de ser evaluadas en base a sus logros o habilidades de liderazgo individuales o personales. En general, aquellas mujeres que se enfrentan a expectativas estereotipadas debido a su pertenencia al grupo de género femenino pueden optar por dos estrategias (Ellemers, Spears, & Doosje, 2002). Una posibilidad estratégica es cuando las mujeres buscan y abrazan características y comportamientos que son típicos del grupo, y se decantan por una revaluación de su valor individual (Ellemers & Van Laar, 2010; ver el capítulo “Estrategias de gestión de la identidad y género” en Viladot, 2017). En la Teoría de la identidad social (Tajfel & Turner, 1979) esta estrategia se denomina “Estrategia de creatividad”.

En el marco de esta estrategia, las mujeres pueden ser más reacias a mostrar un estilo de liderazgo agresivo, ya que les preocupa la reacción negativa que a menudo deben enfrentar las mujeres que muestran comportamientos estereotipados masculinos (Jost, Rudman, Blair, Carney, Dasgupta, Glaser, & Hardin, 2009). De hecho, estas mujeres tienen muy internalizados los estereotipos de género y enfatizan y exageran sus capacidades exhibiendo un liderazgo relacional a través de procesos de auto-valoración. Efectivamente, los estereotipos de género proceden de realidades sociales y organizacionales que reflejan amplias expectativas de la sociedad sobre cómo deben comportarse los líderes y las líderes (Rudman & Glick, 2001, ver Viladot & Steffens, 2016). Esto es lo que ocurre cuando, por ejemplo, se contrata a mujeres en el equipo directivo superior y se espera que introduzcan una visión diferente de liderazgo. En la medida en que participan de esos estereotipos, las mujeres en los lugares de mando pueden tratar de hacer frente a las expectativas de liderazgo de género revaluando las nociones tradicionales de liderazgo, dando más valor a las competencias femeninas estereotipadas que pueden contribuir al liderazgo exitoso (Rudman, 2011). Aunque esto puede proteger su bienestar y su autoestima, también les impide desarrollar su pleno potencial como líderes. En cualquier caso, puede que no sea la forma más eficaz de avanzar dentro de una organización que sigue valorando las habilidades masculinas de liderazgo como más importantes (Schmitt, Ellemers, & Branscombe 2003). Así pues, algunas mujeres corren el riesgo de centrarse exclusivamente en sus habilidades de liderazgo socio-emocional, descuidando el desarrollo de otros tipos de comportamiento de liderazgo que podrían beneficiar su carrera o hacerlas más valiosas para la organización. Finalmente cabe decir aquí que Derks et al., 2011b han demostrado de que las mujeres que tienen una fuerte identificación de género parecen tener más tendencia a trabajar hacia la igualdad de oportunidades y a involucrarse en acciones colectivas frente al sesgo de género en el trabajo.

Los estereotipos y creencias sobre género y liderazgo juegan un papel importante en la configuración de las realidades organizacionales de las mujeres en posiciones de poder e influencia

En general, aquellas mujeres que se enfrentan a expectativas estereotipadas debido a su pertenencia al grupo de género femenino pueden optar por dos estrategias. Una posibilidad estratégica es cuando las mujeres buscan y abrazan características y comportamientos que son típicos del grupo, y se decantan por una revaluación de su valor individual

Otra posibilidad estratégica es mostrar comportamientos contra-contra-estereotípicos, para hacer patente la diferencia entre el yo y los demás miembros del grupo de género femenino, con la esperanza de ser juzgadas como un individuo separado del grupo de las mujeres

basado en la autoridad y la influencia jerárquica (ver el capítulo “Estrategias de gestión de la identidad y género” en Viladot, 2017). Se trata, sin duda, de una estrategia individual denominada en la teoría de la identidad social estrategia de movilidad individual ascendente o estrategia de asimilación al grupo dominante. Aun siendo la estrategia más utilizada para romper el techo de cristal y que, por tanto, puede ayudar a las mujeres a avanzar en su carrera personal, apenas si ayuda a combatir las expectativas sobre liderazgo y género de un modo más general (Ellemers, 2001; ver igualmente para este tema Viladot, 2017). En realidad, es probable que esta estrategia acabe siendo contraproducente, ya que puede disminuir, en lugar de aumentar, las oportunidades de carrera para las mujeres individuales, así como para las mujeres como grupo. Efectivamente, si bien esto puede beneficiar su propia eficacia como líderes, no cambia las expectativas sobre las habilidades de liderazgo de otras mujeres ni modifica las percepciones estereotipadas de las mujeres como grupo. Como veremos en otro apartado posterior las mujeres directivas que adoptan esta estrategia para gestionar su identidad en el ámbito laboral se les denomina “abejas reina”.

Por lo tanto, cada una de las diferentes estrategias que las mujeres pueden implementar en respuesta a las creencias de liderazgo de género en las organizaciones pueden ser contra-productivas a su manera. En capítulos anteriores del presente estudio he aportado pruebas sustanciales que demuestran que la discriminación sutil (a veces no intencional) contra las mujeres en el ámbito laboral tiende a perjudicar sus oportunidades profesionales, ya que debilita la confianza en ellas mismas, sus ambiciones profesionales y su capacidad para rendir bien (Ellemers & Van Laar, 2010). En respuesta a esta situación, se han desarrollado programas especiales para ayudar a las mujeres a lograr puestos más altos a través de un apoyo profesional específico y, en algunos casos, incluso se promueve activamente la obtención de una cuota determinada para las mujeres. De este modo, el aumento del número de mujeres en puestos destacados se considera la solución primaria para mejorar la posición de las mujeres en el trabajo. A pesar de la importancia de seguir abordando las dificultades que las mujeres encuentran en su camino hacia el éxito profesional, considero que los intentos de superar estos llamados efectos de “techo de cristal” sólo abarcan una parte del problema. Es decir, me parece que la simple promoción de más mujeres en cargos de responsabilidad, sin un trabajo paralelo para combatir creencias de liderazgo de género o reducir el sesgo de género organizacional es como mínimo una estrategia errónea. No se trata, por tanto, de contratar mujeres así como así sino de que en la alta dirección hombres y mujeres equitativamente aporten enfoques, experiencias y valores que se complementen e enriquezcan las decisiones. Mi punto de partida es que la persistencia de las creencias de liderazgo de género en las organizaciones desempeña

Otra posibilidad estratégica es mostrar comportamientos contra-estereotipados, para hacer patente la diferencia entre el yo y los demás miembros del grupo de género femenino, con la esperanza de ser juzgadas como un individuo separado del grupo de las mujeres. En esta estrategia, las mujeres se distancian activamente de su grupo de género en un intento de escapar de las creencias sobre las habilidades de liderazgo que tiene el grupo de las féminas. Este distanciamiento suele implicar la adopción de competencias y comportamientos estereotípicamente masculinos, que tradicionalmente se asocian con el liderazgo

un papel clave en este proceso. De cualquier manera, siempre y cuando las organizaciones persistan en las expectativas de liderazgo por razón de género (es decir, persistan en creencias y estereotipos en el liderazgo por razón de género), tener mujeres en lugares altos es probable que perjudique en lugar de ayudar a la diversidad de género en el liderazgo.

En adelante aportaré investigaciones realizadas sobre el fenómeno de las abejas reinas con el objetivo de demostrar que estas mujeres que ya están en los consejos directivos no necesariamente ayudan a otras mujeres a avanzar (debido a los efectos de la abeja reina). Las mujeres en lugares elevados de liderazgo que reaccionan ante las expectativas de género sesgadas distanciándose de otras mujeres y enfatizando sus competencias estereotípicamente masculinas están mostrando efectos de “abeja reina”. Esto las priva del apoyo de otras mujeres y, al mismo tiempo, debilita las ambiciones profesionales y las oportunidades de liderazgo para las mujeres como grupo. Las evidencias sobre el fenómeno de la abeja reina ayudan a desarrollar una comprensión más amplia de la situación de las mujeres token. Paradójicamente, cuando las mujeres logran el éxito profesional a pesar de las expectativas de liderazgo de género, esto tiene implicaciones de largo alcance tanto para sus futuras oportunidades de carrera como individuos como para las mujeres como un grupo.

17. EL FENÓMENO DE LAS “ABEJAS REINA”

El proceso de demostrar que una es diferente de otras mujeres en un intento de elevar el “yo” (“abeja reina”) puede involuntariamente perjudicar otras mujeres en la organización o a las mujeres como grupo

elevar el “yo” (“abeja reina”) puede involuntariamente perjudicar otras mujeres en la organización o a las mujeres como grupo (Ellemers & Barreto, 2008a, 2008b). De hecho, el término “abeja reina” se adoptó para referirse al fenómeno de las mujeres solteras que han tenido éxito en organizaciones dominadas por hombres y que tienden a comportarse de manera que obstaculizan más que ayudan el progreso de otras mujeres (Kanter, 1977; Staines, Tavris, & Jayaratne, 1974). A primera vista, uno podría esperar que la presencia de mujeres en puestos de liderazgo facultara e inspirara a otras mujeres para lograr lo mismo. De la misma manera, podría parecer que su capacidad para participar en la gestión de la organización debería aumentar las posibilidades de que desempeñaran un papel activo en la lucha contra las prácticas sexistas en el seno de la organización. No obstante, las investigaciones sobre el fenómeno de la “abeja reina” indican que estos efectos beneficiosos de las mujeres en puestos de liderazgo no son en absoluto evidentes.

A continuación, repasaré resultados empíricos que demuestran que las abejas reinas no muestran solidaridad con otras mujeres. En cambio, se empeñan en adquirir competencias y características masculinas, en distanciarse de las otras mujeres y, en la mayoría de los casos, en oponerse, en lugar de apoyar, al progreso laboral de sus subordinadas. Como señalan Derks, van Laar, & Stroebe (2016) las mujeres que lograron el éxito en contextos sesgados por razón de género llegaron a negar la existencia del sexismo, ya que sus experiencias personales hacen que les sea más difícil entender las dificultades con que tropiezan otras mujeres y conectar con ellas. Además, las creencias genéricas en la meritocracia y la negación de la discriminación contribuyen a la creencia de que separarse del grupo (en vez de desafiar las prácticas sesgadas) constituye la mejor forma de escapar de estas creencias de liderazgo de género (Ellemers & Van Laar, 2010).

Varios estudios han descubierto que, en comparación con los hombres, las mujeres tienden a favorecer menos el progreso de otras mujeres (García-Retamero & López-Zafra, 2006). Ellemers et al., (2004), nos demuestran que algunas mujeres presentan percepciones sesgadas de género sobre el compromiso de otras mujeres y que estas se vuelven menos solidarias con los programas de igualdad de oportunidades conforme avanzan en la organización. En consecuencia, las mujeres que ocupan puestos directivos pueden sentirse obligadas a distanciarse de las mujeres como grupo, a fin de escapar de las expectativas negativas basadas en el género que otros puedan tener de ellas. Especialmente a aquellas que sienten que su identidad de género no debería ser relevante para su trabajo, puede parecerles útil contar con la capacidad de mostrar rasgos estereotipados masculinos y capacidad de liderazgo para avanzar en sus carreras.

En la parte anterior he explicado que las estrategias que algunas mujeres en puestos de responsabilidad utilizan frente a las creencias estereotipadas sobre el liderazgo es minimizar su identidad de género y mostrar las mismas capacidades de liderazgo que los hombres. Este patrón de respuesta es un indicador del efecto “abeja reina”. Las mujeres se ven obligadas a renunciar a su identidad de género para alcanzar el éxito y mantenerse en él. Sin duda, el proceso de demostrar que una es diferente de otras mujeres en un intento de

Volvamos a la investigación realizada por Ellemers (2001) que he explicado en el apartado “Como abejas en un panal de rica miel”. Esta investigadora de la universidad de Holanda desarrolló un primer estudio entre profesores titulares de sexo masculino y femenino empleados en universidades de los Países Bajos. En el momento de este estudio había muy pocas profesoras: un total de 72 (aproximadamente el 4%) en todo el país. Casi la mitad de esta población participó en el estudio. Fueron comparadas con sus compañeros a los que se las emparejó en términos de nivel de trabajo, así como de disciplina científica y de la universidad donde estaban empleadas. Al comparar estos dos grupos de participantes en la investigación, no se observaron diferencias entre los profesores de ambos sexos en cuanto a su edad, progresión de su carrera, responsabilidades administrativas, número de horas de trabajo o número de publicaciones. Así pues, estas profesoras mostraron que eran tan capaces como sus colegas masculinos en las habilidades y logros necesarios para tener éxito en una carrera académica. Sin embargo, los profesores masculinos y femeninos dijeron que habían conseguido sus logros en diferentes circunstancias. Por ejemplo, mientras que la mayoría de los profesores tenían pareja y una familia, esto era sólo el caso de la mitad de las profesoras. Las profesoras tenían más propensión que los profesores a pensar que tener hijos/as impedía su progresión profesional, y también que las mujeres no son deseadas en la universidad y que es más fácil para los hombres que para las mujeres progresar en sus carreras académicas. Al mismo tiempo, notaron a las mujeres en la universidad como relativamente poco inclinadas a apoyarse mutuamente y con reticencias a trabajar junto con otras mujeres. Esto sugiere no sólo que hombres y mujeres experimentaron diferentes realidades organizacionales, sino también que las mujeres del estudio tendían a negociar las dificultades que encontraban como individuos. Por ejemplo, indicaron que renunciaron a la posibilidad de tener una vida familiar para poder dar prioridad a su carrera académica, en lugar de unirse a otras mujeres en la lucha para la consecución de igualdad de oportunidades académicas para las mujeres en la universidad.

Las participantes en este estudio no sólo se sintieron de manera diferente sobre sus oportunidades de carrera en la universidad, sino que también se sintieron de manera diferente sobre sí mismas. Es decir, cuando se les pidió que se caracterizaran a ellas mismas en términos estereotípicos de género, estas mujeres mostraron la misma probabilidad o incluso más que sus colegas masculinos de atribuirse rasgos estereotípicamente masculinos como dominante, agresivo, ambicioso, competitivo. Además, enfatizaron aún más que los hombres la importancia del trabajo como fuente de significado en sus vidas. En otras palabras, estas profesoras se describían a sí mismas como diferentes de las mujeres «normales» no sólo en sus elecciones personales y profesionales, sino también en sus rasgos y comportamientos. Todas estas investigaciones confirmaban que las mujeres que se enfrentan a las expectativas de liderazgo de género pueden responder distanciándose de su grupo de género. Este es un primer indicador de que las mujeres en puestos de poder pueden convertirse en abejas reinas.

Posteriormente Ellemers y colaboradores realizaron una investigación adicional para examinar la segunda implicación del fenómeno de la “abeja reina” evaluando el modo en que las mujeres en los lugares privilegiados perciben y responden a sus compañeras en el trabajo. En esta investigación participaron estudiantes de doctorado y profesores (de ambos sexos) titulados de una sola universidad en los Países Bajos (Ellemers et al., 2004). Compararon los niveles de carrera y compromiso organizacional, satisfacción laboral, registro de publicaciones e inversión en tiempo proporcionados por estos estudiantes de doctorado de ambos sexos: aunque los estudiantes indicaron que invertían relativamente más tiempo en su trabajo académico en comparación con las estudiantes, que informaron que dedicaban tiempo a las tareas del hogar, tanto hombres y mujeres estudiantes estaban empatados en lo que hace a registros de publicaciones. Además, los doctores de ambos sexos informaron de niveles iguales de satis-

facción laboral y compromiso con su carrera académica y con la organización universitaria. Esto también se reflejó en la forma en que fueron percibidos por los profesores (hombres). No obstante, y en consonancia con los resultados previos sobre el fenómeno de las “abeja reina”, las profesoras tendían a pensar que las estudiantes de doctorado de sexo femenino estaban menos comprometidas con su carrera y la organización universitaria que sus compañeros de sexo masculino.

Posteriormente estos investigadores realizaron un estudio de seguimiento entre los estudiantes de doctorado y los profesores de una universidad de Italia (Ellemers et al., 2004, segunda parte) para poner a prueba la solidez de los resultados encontrados. Aquí tampoco se encontraron diferencias entre los estudiantes de doctorado de uno u otro sexo en sus registros de publicaciones o en su satisfacción en el trabajo, ni en términos de sus niveles de compromiso con su carrera académica o con la organización universitaria. No obstante, de nuevo las percepciones de los profesores más antiguos mostraron evidencias en línea con el fenómeno de la abeja reina. Es decir, mientras que los profesores masculinos percibían los doctorandos masculinos y femeninos como igualmente comprometidos con su carrera, las profesoras consideraban que las estudiantes de sexo femenino estaban menos comprometidas con su carrera que los masculinos. Efectuada esta comparación, resultó que tan sólo la generación más vieja de mujeres mostró una respuesta de abeja reina: estas profesoras veteranas subestimaron la medida en que las doctoras de género femenino se comprometerían con su carrera académica. Paralelamente, esta generación más antigua de profesoras también tendía a describirse más en términos estereotipados masculinos que en femeninos. En cambio, no se dio ninguna de estas respuestas entre la generación más joven de profesoras. Estas informaron una identidad de género equilibrada, y pensaron que los estudiantes de doctorado de ambos géneros estaban igualmente comprometidos en su carrera académica.

En suma, los resultados de los tres estudios se validan entre ellos y ofrecen pruebas iniciales para el efecto “abeja reina”. Sin embargo, a pesar de su consistencia, estos resultados no ofrecen un apoyo definitivo en relación con el funcionamiento subyacente del fenómeno de la “abeja reina”. Es decir, en base a estos resultados por sí solos no podemos excluir la posibilidad de que las mujeres agresivas y no prototípicas se auto-seleccionen para estas posiciones de liderazgo o que busquen contextos organizacionales donde las mujeres que ostentan cargos de poder constituyan excepciones.

Estos datos por sí solos no permiten descartar la idea de que las mujeres tiendan más que los hombres a mostrar rivalidad entre ellas en general, o que sean generalmente reacias a aceptar o apoyar a otras mujeres con el fin de facilitar su avance en sus carreras profesionales (Dobson & Iredale, 2006). Algunos, sin embargo, argumentan que estas conductas que se desapruueban entre las mujeres se consideran como una competitividad sana cuando se dan entre hombres y que, por tanto, son un fehaciente indicador del sesgo de género (ver Mavin, 2006, 2008).

También en el apartado “como abejas en un panel de rica miel” he presentado pruebas que sugieren que las mujeres son especialmente críticas con el éxito de otras mujeres. Por ejemplo, se sabe que las trabajadoras tienden a preferir a un hombre que a una mujer como jefa (Elsesser, 2011) y también tienden a albergar evaluaciones negativas de las mujeres que han tenido más éxito que ellas (Parks-Stamm, Heilman, & Hearn, 2008). Sin embargo, esto no implica necesariamente que las mujeres tengan una inclinación a no apoyarse mutuamente en el trabajo. Por ejemplo, he comentado en el apartado “Sobre la identidad de género en el trabajo” que las actitudes de las mujeres hacia el liderazgo femenino dependen de su propia identidad de género. Añado ahora que las mujeres no tradicionales son más positivas respecto al liderazgo femenino que las mujeres tradicionales (Cooper, 1997) y si conectamos esta conclusión con las observaciones analizadas anteriormente, todo ello sigue sin explicar por qué las mujeres triunfadoras, que se describen a sí mismas en un papel de género no tradicional, pueden mostrarse reacias a

reconocer las aspiraciones profesionales de otras mujeres. Además, es importante señalar que la mayoría de los estudios que han documentado las actitudes críticas de las mujeres hacia su propio grupo de género han examinado cómo las mujeres en los rangos inferiores de la organización califican a las mujeres colocadas por encima de ellas. Sin embargo, el interés de la investigación que presentaré en la segunda parte de este estudio es examinar la relación inversa. Siguiendo las investigaciones en este sentido, la pregunta de la búsqueda que presento en la segunda parte del presente estudio es si las mujeres que han triunfado en el ámbito del trabajo tienden a devaluar las ambiciones profesionales y la capacidad de liderazgo de otras mujeres. Y si es así, explicar los motivos subyacentes.

Uno de los aspectos que queremos investigar es si las mujeres que han triunfado en el ámbito del trabajo tienden a devaluar las ambiciones profesionales y la capacidad de liderazgo de otras mujeres. Y si es así, explicar los motivos subyacentes

Cuando examinamos la manera en que las mujeres que han alcanzado posiciones de liderazgo responden a otras mujeres más jóvenes y a sus ambiciones profesionales, el panorama se oscurece. Por ejemplo, algunos estudios demuestran que tanto los ejecutivos masculinos como los femeninos son igualmente aptos para apoyar y ser mentores de profesionales más jóvenes en la organización y de tener unas expectativas iguales en cuanto a los resultados de esta tutoría (Ragins & Scandura, 1994). Es decir, se ha demostrado que la tutoría funciona, tanto si la hacen hombres como mujeres. Por tanto es un recurso útil. Sin embargo, el hecho de que funciona cuando se aplica, no significa que se aplique siempre. Para un gerente o un directivo hacer de mentores es una decisión optativa. Las mujeres que han llegado a la cima de la organización pero en contextos adversos y con discriminación de género (una mala posición simbólica del género en la organización) pueden resistirse a ejercer la tutoría (Hersby, Jetten, Ryan, & Schmitt, 2011). De hecho, como ya he señalado, la voluntad versus la renuencia de las mujeres en los lugares altos de apoyar a mujeres más jóvenes parece estar asociada con su posición simbólica en combinación con su inclinación a identificarse con su grupo de género, en vez de reflejar una tendencia más genérica (Duguid, Lloyd, & Tolbert, 2012). Es decir, el hecho de que estas mujeres constituyan una pequeña minoría de aquellos que gozan de alto prestigio en la organización suscita la preocupación de que se les considere representantes de las mujeres como grupo y que las capacidades menores de otras mujeres puedan reflejarse en ellas con una luz negativa. Estas preocupaciones son menos evidentes para las mujeres que no están posicionadas como representantes simbólicas de su género (Duguid, 2011). Dicho aun de otro modo, si estas mujeres ejercen de tutoras de otras mujeres tienen miedo de que de alguna manera queden integradas a nivel de imagen o reputación con el grupo general de “las mujeres de la organización/empresa”, un grupo que se percibe como menos capaz. Por lo tanto, al hacer una acción en el sentido de subrayar su pertenencia a este grupo (hacer de tutora a alguna mujer recién llegada, por ejemplo) sería vista como una parte de este grupo “menos capaz” y el juicio negativo también las abrazaría a ellas (en detrimento del juicio individual que creen que se merecen gracias a su esfuerzo y capacidad). O, si más no, esto es lo que estas mujeres piensan que les podría pasar.

Todas estas investigaciones también sugieren que el patrón de respuesta de las abejas reinas no es necesariamente característico de las mujeres que están en la situación de aspirar a posiciones de liderazgo, sino que se debe a las condiciones bajo las cuales ellas mismas desarrollaron sus propias carreras. Considerados en conjunto, estos resultados sugieren que el efecto de la abeja reina no debe ser visto como el resultado de una tendencia general de las mujeres a ser más críticas entre ellas que con respecto a los hombres. En cambio, son coherentes con

las investigaciones hasta ahora expuestas (por ejemplo, Duguid, 2011; Ellemers, et al., 2004; Hersby et al., 2011) los hechos de que la respuesta de las abejas reinas depende del grado de representación femenino en puestos directivos y de la experiencia del sesgo de género en la organización.

Así pues las circunstancias situacionales en la organización son clave para explicar el fenómeno de las abejas reinas. Derks et al., (2011) investigaron una amplia muestra de mujeres que ocupaban altos cargos en diversas empresas privadas, públicas y semipúblicas en los Países Bajos. Evaluaron si sus trayectorias profesionales y experiencias propias de discriminación predecirían su inclinación a percibirse a sí mismas como diferentes a otras mujeres. En concreto, les pidieron, por una parte, que echaran la vista atrás para repasar sus propias carreras y poder así indicar hasta qué punto se identificaban con otras mujeres al inicio de sus carreras, así como hasta qué punto habían experimentado discriminación de género conforme avanzaban en la organización. A continuación, utilizaron estos informes de experiencias previas para predecir su autoestima actual y sus percepciones sobre otras mujeres. De esta manera intentaban averiguar si la tendencia de las mujeres en altos cargos de describir su yo en términos masculinos, así como su inclinación a apoyar las opiniones estereotipadas de género sobre otras mujeres dependía de como a ellas les había ido en la organización en relación con las expectativas estereotípicas sobre las mujeres. Los resultados demostraron consistentemente que el fenómeno de las abejas reinas fue desencadenado por el tratamiento diferencial hacia mujeres y hombres que las participantes habían presenciado durante sus propias carreras.

De modo que estos datos ofrecen una evidencia más directa sobre de que el fenómeno de la abeja reina surge cuando la forma en que una persona es tratada por otras (es decir, la experiencia de sesgo debido a su género) no converge con la opinión de esta persona (es decir, con la idea de que la identidad de género no debería ser relevante en el trabajo). Es esta combinación de condiciones y no una agresividad inherente o una actitud crítica general hacia otras mujeres la que provoca intentos de escapar a las expectativas de liderazgo de género enfatizando la capacidad personal de mostrar un comportamiento agéntico de liderazgo, reconociendo que otras mujeres pueden no tener aspiraciones profesionales similares.

Las investigaciones anteriores sobre el efecto de la abeja reina intentaban determinar qué es lo que convierte a las mujeres en abejas reinas. Estos trabajos valoraban factores de riesgo a nivel individual, tales como la baja autoestima, la dependencia de los hombres y la aceptación de los roles de género tradicionales. De alguna manera, centrarse en estas variables explicativas echa implícitamente la culpa de las desigualdades laborales a las propias mujeres. También perpetúa la suposición estereotipada de que las mujeres deben mostrar solidaridad entre ellas, mientras se espera que los hombres compitan por los mejores puestos de trabajo (Mavin, 2006, 2008). Debido a que los estudios revisados hasta ahora se basan en experiencias reales experimentadas por mujeres, y a que no pueden descartar completamente que aquellas que tienen propensión a convertirse en abejas reinas fueran más propensas a lidiar con las expectativas de liderazgo sesgadas, Derks, Van Laar, Ellemers y De Groot, 2011b llevaron a cabo un estudio final para determinar hasta qué punto las actitudes y comportamientos de las abejas reinas están asociadas con las experiencias en el ámbito de la organización en lugar de ser consecuencia de diferencias individuales. Entre una muestra de mujeres policías senior utilizaron una manipulación experimental de estímulos desencadenantes para inducir aleatoriamente la importancia de diferentes realidades organizacionales. A la mitad de las participantes en la investigación se les pidió que pensar en una situación en la que habían sufrido prejuicios de género en el trabajo. A la otra mitad se la invitó a pensar en una situación laboral en la que habían sido evaluadas en base a sus méritos individuales. Los resultados de este estudio experimental fueron consistentes con los hallazgos encontrados en investigaciones que habían utilizado otras muestras de mujeres en cargos altos, y corroboraron el análisis

teórico. Es decir, indicaron claramente que la relevancia de las experiencias profesionales que indican un sesgo organizacional contra las mujeres contribuye a la aparición de los efectos de la abeja reina. Cuando pidieron a las mujeres de alto rango de la policía que no consideraban su género como relevante para su trabajo que consideraran las experiencias de trabajo en las que habían sufrido expectativas de liderazgo de género, esto provocó un patrón de respuestas características del efecto de abeja reina. Indicaron una auto-presentación más masculina y enfatizaron las formas en que se consideraban diferentes a otras mujeres. Al mismo tiempo, curiosamente, negaron la posibilidad de que la discriminación de género pudiera ser un problema para otras mujeres en el trabajo (Derks et al., 2011b). Es importante destacar que estos efectos de la abeja reina no surgieron entre las mujeres policía que fueron invitadas a pensar al azar en experiencias profesionales en las que sólo fueron calificadas en términos de sus méritos individuales. Una vez más, esto señala el papel crucial de las expectativas de género en las organizaciones más que alguna característica intrínseca de las líderes como el factor clave en la aparición de estos efectos.

Estos datos son consistentes con la investigaciones académicas que he explicado anteriormente de que las actitudes y comportamientos sesgados por razón de género procedentes de otros miembros de la organización constituyen una fuente de amenaza, y que las mujeres pueden hacer frente de manera diferente a esta amenaza dependiendo de la medida en que su identidad de género sea relevante para ellas en el ámbito laboral. Concretamente, esta investigación demuestra que las mujeres que se enfrentan con casos de discriminación de género en su carrera sin estar inclinadas a considerar su identidad de género como relevante para el contexto laboral son más propensas a enfatizar que el estereotipo de género no se aplica a ellas. Tratan de escapar de las expectativas de género que perjudicarían su carrera al mostrar auto-descripciones masculinas, estereotipar a otras mujeres y distanciarse del yo femenino como grupo, todos los indicadores del efecto abeja reina (Derks et al., 2011a, b). Por lo tanto, debido a los efectos de las abejas reinas, las mujeres triunfadoras tienden a reproducir o incluso a apoyar activamente el mantenimiento del *status quo* en el cual los hombres asumen la mayoría de las posiciones de liderazgo y las líderes femeninas constituyen excepciones. Simultáneamente, el hecho de que sean las propias mujeres, y no los hombres, las que apoyan prácticas de trabajo que perjudican a otras mujeres dificulta que esto se reconozca como una forma de parcialidad contra las mujeres. Dado que las opiniones estereotípicas de género expresadas por las mujeres tienen menos probabilidades de ser detectadas como sexistas (Baron, Burgess, & Kao, 1991), y dado que su negación de la discriminación de género existente constituye una poderosa legitimación del *status quo*, las mujeres que se convierten en abejas reinas restringen las oportunidades profesionales de sus subordinadas.

» RESUMEN

Resumiendo, las investigaciones sobre el fenómeno de la abeja reina que he aportado demuestran que la presencia de mujeres en cargos de responsabilidad no resuelve las creencias de liderazgo de género en cambio, inadvertidamente, puede reforzar las expectativas sesgadas sobre otras mujeres. Es decir, las mujeres que negocian con éxito su carrera a pesar de los prejuicios de género presentes en la organización pueden sentirse obligadas a distanciarse de otras mujeres para demostrar su idoneidad para un puesto de liderazgo. Elevarse a una misma de esta manera puede dar como resultado una renuencia a promocionar a mujeres que empiezan en la organización o a apoyar políticas pensadas para ayudar a otras mujeres a avanzar en sus carreras. Es importante destacar que los resultados de diferentes estudios indican que esta respuesta se debe a experiencias profesionales y a realidades de la organización a las que estas mujeres han tenido que enfrentarse, y no a una tendencia intrínseca de las mujeres a ser críticas con las demás. De hecho, diversas investigaciones demuestran que aunque el fenómeno de las abejas reinas surge como una estrategia que puede ayudar a las mujeres a avanzar en un ambiente que tiende a devaluar el liderazgo femenino, al mismo tiempo se vuelve contra ellas como grupo, puesto que disminuye las posibilidades de que se reconozcan las prácticas sexistas, o de que las mujeres que empiezan se inspiren o se apoyen en las más veteranas para lograr el éxito en sus propias carreras.

En resumen, los efectos de las abejas reina mostrados por mujeres con cargos elevados de responsabilidad que se alejan de su identidad de género en el trabajo son perjudiciales para las oportunidades profesionales de las mujeres como grupo. Si bien esta es una conclusión que surge del análisis consistente con la evidencia empírica disponible, sería interesante investigar y validar más directamente y en el contexto laboral del propio país los efectos del fenómeno de las abejas reinas.

18. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Pues bien, a partir de todo lo expuesto en esta parte teórica expongo algunas de las preguntas que me he planteado.

¿Qué influencia tiene en las percepciones y los comportamientos de las mujeres en altos cargos el hecho de ser minoría o mayoría numérica en los consejos de dirección? ¿Y el hecho de estar en un porcentaje de representación similar al de los hombres? ¿Qué procesos psicológicos entran en juego?

- ¿Afecta a su autoestima?
- ¿A su calidad de vida laboral?
- ¿En qué medida perciben conductas negativas hacia ellas o hacia las otras mujeres en las reuniones o situaciones similares?
- ¿Qué actitudes tienen las mujeres líderes en relación a las capacidades directivas o de liderazgo de las otras mujeres de su contexto laboral? ¿Positivas o negativas?
- ¿Cómo responden a las expectativas que tienen los otros sobre su propio liderazgo teniendo en cuenta los estereotipos de género?
- ¿Influye en su propio comportamiento el hecho de ser más o menos conscientes del estigma que recae sobre ellas por ser mujeres?
- ¿En qué medida se adjudican estereotipos tradicionalmente masculinos? ¿Y estereotipos tradicionalmente femeninos? ¿Por qué?
- ¿En qué medida su grado de identificación con el género femenino mediatiza todas estas percepciones y las conductas negativas?
- Y lo más importante: El hecho de que en la alta dirección exista una verdadera diversidad de género y que, por tanto, los géneros masculino y femenino estén representados en igualdad numérica ¿tiene efectos positivos en las percepciones y comportamientos de las mujeres?

¿Cómo influye en las percepciones y comportamientos laborales de las mujeres el hecho de tener obligaciones familiares (hijos/as y personas mayores a su cargo)?

- ¿En qué medida consideran que sobre las mujeres que son madres recaen estereotipos negativos en relación a su rendimiento en el trabajo?
- ¿En qué medida se sienten culpables? ¿Y responsables? ¿Cómo influye en sus actitudes y conducta laboral?
- ¿En qué medida presentan conflictos entre la vida familiar y laboral?

19. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente estudio me propongo verificar en el contexto español los objetivos que a continuación formulo basándome en las investigaciones desarrolladas en otros países. Así pues me predispongo a investigar objetivamente:

1. El rango de percepciones, actitudes y conductas de las mujeres en altos cargos que trabajan: a) en organismos con una mayoría masculina; b) en organismos en donde hay proporciones iguales de hombres y mujeres en los altos cargos y c) en organismos con una mayoría femenina en altos cargos.
2. En qué situaciones y porqué las mujeres líderes tienen estereotipos y actitudes negativas relacionados con el trabajo de liderazgo de otras mujeres. Pretendo investigar las características contextuales de las “abejas reina”.
3. Cuando las mujeres (altos cargos y cargos intermedios) reportaran una elevada calidad de vida en el ámbito laboral.
4. Las percepciones, actitudes y conductas en el ámbito laboral de las mujeres con obligaciones familiares elevadas (hijos/as menores o personas mayores a sus cuidados, o ambos) en comparación con las mujeres con obligaciones familiares bajas (mujeres sin hijos/as o con hijos/as ya mayores y sin personas mayores a sus cuidados).
5. Cómo afrontan los conflictos derivados de la falta de conciliación trabajo y familia.

Segunda parte

INVESTIGACIÓN EMPÍRICA



1. PARTICIPANTES Y RECOGIDA DE LOS DATOS

En la presente investigación participaron 649 mujeres que trabajaban en empresas o en organismos de más de 50 personas, ubicadas en el ámbito nacional español. Se utilizó el correo electrónico para invitarlas a formar parte de un estudio sobre género y liderazgo en el ámbito laboral y se les pidió que completaran un cuestionario.

La media de edad era de 39 años (DS=9,8). La mujer más joven tenía 18 años y la mayor, 71 años. 160 (24,7%) mujeres dijeron que ocupaban un alto cargo en el lugar de trabajo (Media de edad=40; DS=11,7) y 489 (75,3%) mujeres se clasificaron en cargos intermedios en el lugar de trabajo (Media de edad= 39; DS=9,1). Las mujeres que ocupaban un nivel bajo fueron eliminadas de la investigación.

Del total de las 649 mujeres participantes, 500 respondieron un cuestionario *online* enviado por el Instituto Opinòmetre (www.opinometre.com) mediante el procedimiento de encuestas tipo CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) al universo objeto de estudio. Opinòmetre, uno de los mejores institutos en Catalunya de estudios de campo, distribuyó el cuestionario en castellano por todo el territorio de España. Barcelona Activa (www.barcelonactiva.cat) sufragó el coste. Las restantes 149 mujeres recibieron el cuestionario por Google Form en catalán y en castellano. En este envío colaboró altruistamente la Asociación Dones en xarxa/Mujeres en red (www.donesenxarxa.cat). También, una persona con una alta responsabilidad en el gobierno de Catalunya (la Sra Núria de Gispert, ex-presidenta del Parlament de Catalunya) recogió una muestra de 65 mujeres a través del Google Form; casi todas estas 65 mujeres ocupaban cargos de elevada responsabilidad en la empresa o institución de trabajo.

Las mujeres de la muestra respondieron las preguntas de un cuestionario sobre un elemento psicométrico tipo *Likert* de 7 puntos que va desde «Muy de acuerdo» en un extremo hasta «Nada de acuerdo» en el otro extremo. O bien “Más los hombres” y “Más las mujeres”. Especifiquemos que un elemento de *Likert* es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como el grado neutral y el grado negativo de cada enunciado. Puesto que es un elemento que mide actitudes, es importante que pueda aceptar que las personas tienen actitudes favorables, desfavorables o neutras sobre las cosas y situaciones, lo cual es perfectamente normal en términos de información. Debido a ello es importante considerar siempre que un elemento de actitud puede y debe estar abierto a la posibilidad de aceptar opciones de respuesta neutrales. A las mujeres se les especificó que solamente estábamos interesados en su opinión y que fueran lo más sinceras posibles. Puesto que los análisis estadísticos son a nivel de grupo el cuestionario era anónimo. Una vez recogido el fichero de datos se procedió a la realización de los análisis estadísticos mediante el paquete estadístico SPSS.

2. CUESTIONARIO

El objetivo del presente cuestionario (ver anexo 1) es recoger los datos que, a partir de los análisis estadísticos pertinentes, nos han permitido dar respuesta a los objetivos específicos de la presente investigación (ver apartado 19 de la Primera parte. Investigación teórica). Está configurado por dos bloques los cuales explicamos a continuación.

CUESTIONARIO. PRIMER BLOQUE

El primer bloque se compone de las preguntas sociodemográficas que nos permiten establecer las submuestras de estudio. Estas submuestras son las siguientes:

1. **Mujeres en altos cargos y mujeres en cargos intermedios.**
2. **Mujeres en altos cargos e intermedios que han dicho que en su contexto laboral hay a) una representación mayoritaria de hombres en altos cargos; b) una representación equilibrada o mixta de hombres y mujeres en altos cargos y, finalmente, c) una representación mayoritaria de mujeres en altos cargos.**
3. **Mujeres que han dicho que tienen una demanda alta de obligaciones familiares (hijos/as menores de 11 años o personas mayores a su cuidado, o ambas situaciones) versus mujeres que han dicho que tienen una demanda baja de obligaciones familiares (hijos/as mayores o sin hijos/as y sin personas dependientes a su cuidado).**

Esta primera parte del cuestionario está formada por 12 preguntas que, como hemos dicho, nos proporcionan datos sociodemográficos sobre ellas mismas: edad, si vivían en pareja, número de hijas e hijos/as y sus edades, si tenían otras personas a sus cargo, si tenían estudios universitarios, si sus estudios son habituales en su género, el sector laboral de trabajo, si trabajaban o no en una empresa o institución de más de cincuenta personas, el nivel laboral —alto, intermedio o bajo— que ocupaban en la empresa o institución. Finalmente, se les preguntaba sobre la proporción de hombres y mujeres en altos cargos y en cargos intermedios que había en la empresa o institución.

El 90% tenía un título universitario (88% en puestos de nivel intermedio, 96% en altos cargos. Vivir en pareja fue reportado en un 84%. La mayor proporción de mujeres trabajaba en el sector técnico, educación y ciencias (33%), en el sector de la salud y social (23%), industria (17%), los negocios financieros, incluidos los seguros y la comercialización (16%), u otros sectores Su campo de estudio fue estereotípico de género (66%), contra-estereotípico (20%) o no asociado al género (14%).

Las proporciones de mujeres / hombres que trabajan en el nivel intermedio (alto) fueron las siguientes:

1	SOLO HOMBRES	5% (5%)
2		9% (23%)
3		25% (31%)
4	PROPORCIONES IGUALES	22% (13%)
5		30% (19%)
6		13% (8%)
7	SOLO MUJERES	1,5% (2%)

Debido a los pequeños porcentajes que respondieron en los extremos, formamos cinco grupos, sumando las respuestas 1–2 y 6–7.

En nuestra muestra, el 20% informó que estaba cuidando a un miembro anciano de la familia, y el 75% tenía hijos/as. Calculamos una variable dicotómica, obligaciones familiares bajas (51%) versus altas obligaciones familiares (49%); las obligaciones familiares altas incluían el cuidado de personas mayores o al menos un niño menor de 11 años (reportado en un 38%), o ambos.

Todos estos datos los iremos presentando gráficamente.

» Número de hijos/as

Pregunta del cuestionario: ¿Cuántos hijos/as tiene?

Tabla 1

Número de hijos/as según la clasificación mujeres en altos cargos, mujeres en cargos intermedios y el total de la muestra (altos cargos más cargos intermedios)

Número hijos/as	Mujeres en cargos intermedios n=489	Mujeres en altos cargos n=160	Total n=649
No tengo hijos/as	138 (28,2%)	24 (15,0%)	162 (25,0%)
1 hijo/a	136 (27,8%)	34 (21,3%)	170 (26,2%)
2 hijos/as	164 (33,5%)	79 (49,4%)	243 (37,4%)
3 hijos/as	43 (8,8%)	18 (11,3%)	61 (9,4%)
4 o más hijos/as	8 (1,6%)	5 (3,1%)	13 (2,0%)

- La media del número de hijos/as del total de la muestra es: $\bar{X}=1,4$ (DS=1,02).
- La media del número de hijos/as de la muestra de mujeres en cargos intermedios en el lugar del trabajo es: $\bar{X}=1,3$ (DS=1,02).
- La media del número de hijos/as de la muestra de mujeres en altos cargos es: $\bar{X}=1,7$ (DS=0,97).

FIGURAS 1, 2, 3. Representación gráfica del número de hijos/as de la muestra según la clasificación *mujeres en altos cargos*, *mujeres en cargos intermedios* y *total de la muestra* (altos cargos más cargos intermedios).

Figura 1
Mujeres en altos cargos
n=160

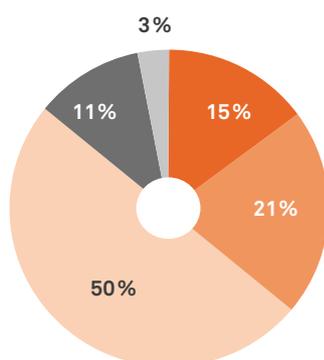


Figura 2
Mujeres en cargos intermedios
n=489

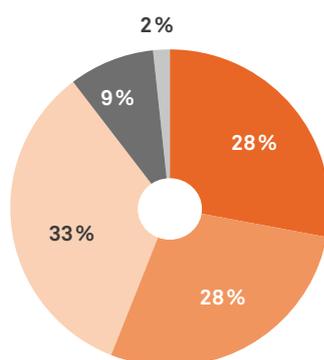
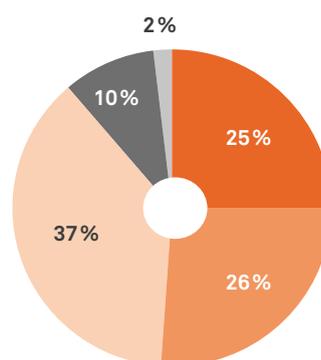


Figura 3
Total de la muestra
n=649



■ No tengo hijos/as ■ 1 hijo/a ■ 2 hijos/as ■ 3 hijos/as ■ 4 o más hijos/as

Veamos a continuación las tablas y gráficos que nos ilustran la variable hijos/as y la variable personas mayores a su cargo.

» Edad de los/as hijos/as

Pregunta del cuestionario: ¿Qué edad tienen sus hijos/as?

Tabla 2
Edad de los/as hijos/as según la clasificación *mujeres en altos cargos*, *mujeres en cargos intermedios* y el *total de la muestra*

Edad de los/as hijos/as	Nivel de la muestra en el lugar de trabajo		Total n=451
	Mujeres en cargos intermedios n=334	Mujeres en altos cargos n=117	
Entre 0 y 10 años	185 (55,4%)	59 (50,4%)	244 (54,1%)
Entre 11 y 15 años	101 (30,2%)	44 (37,6%)	145 (32,2%)
Más de 15 años	48 (14,4%)	14 (12,0%)	62 (13,7%)

FIGURAS 4, 5 Y 6. Representación gráfica de la edad de los/as hijos/as según la clasificación *mujeres en cargos intermedios de liderazgo, mujeres en altos cargos* y *total de la muestra*.

Figura 4
Edad de los/as hijos/as de mujeres en cargos intermedios
n=334

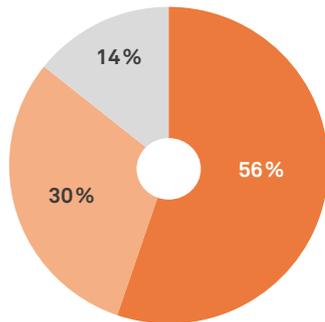


Figura 5
Edad de los/as hijos/as de mujeres en altos cargos
n=117

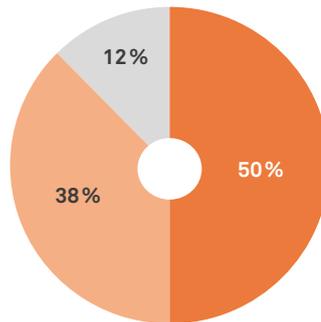
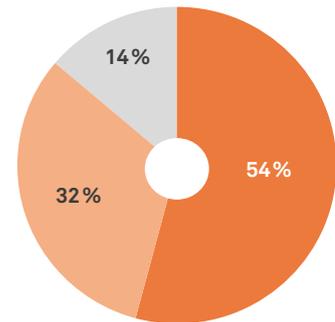


Figura 6
Edad de los/as hijos/as en el total de la muestra
n=451



■ Entre 0 y 10 años ■ Entre 11 y 15 años ■ Más de 15 años

» Personas mayores al cuidado de las mujeres

A continuación presentamos las tablas que nos indican el número y porcentaje de mujeres que tienen personas mayores a su cuidado.

Pregunta del cuestionario: ¿Tiene personas mayores a su cuidado?

Tabla 3
Cuidados a personas mayores según la clasificación *mujeres en altos cargos, mujeres en cargos intermedios* y el *total de las mujeres*

Personas mayores a su cuidado	Nivel de la muestra en el lugar de trabajo		Total n=649
	Mujeres en cargos intermedios n=489	Mujeres en altos cargos n=160	
No	399 (81,6%)	118 (73,8%)	517 (79,7%)
Sí	90 (18,4%)	42 (26,3%)	132 (20,3%)

FIGURAS 7, 8 Y 9. Representación gráfica del porcentaje de mujeres con personas mayores a su cuidado o dependientes, según la clasificación *mujeres en cargos intermedios*, *mujeres en altos cargos* y *total de la muestra*.

Figura 7
Personas al cuidado de mujeres en cargos intermedios
n=489

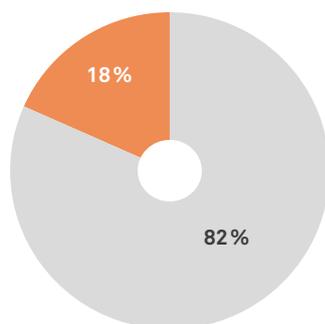


Figura 8
Personas al cuidado de mujeres en altos cargos
n=160

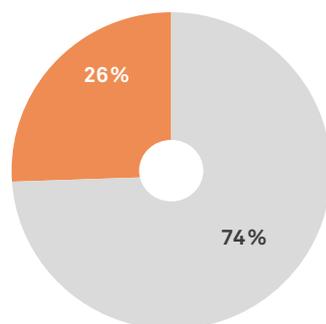
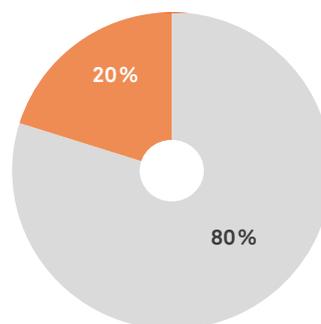


Figura 9
Personas al cuidado en el total de la muestra
n=649



■ Sí ■ No

» Título universitario

Pregunta del cuestionario: ¿Tiene un título de estudios universitarios o politécnicos?

Tabla 4
Título universitario según la clasificación *mujeres en altos cargos*, *mujeres en cargos intermedios* y el *total de la muestra*

Tiene título universitario	Cargos de las mujeres en el lugar de trabajo		Total n=649
	Mujeres en cargos intermedios n=489	Mujeres en altos cargos n=160	
No	59 (12,1%)	7 (4,4%)	66 (10,2%)
Sí	430 (87,9%)	153 (95,6%)	583 (89,8%)

FIGURAS 10, 11 Y 12. Representación gráfica del porcentaje de mujeres con título universitario según la clasificación *mujeres en cargos intermedios*, *mujeres en altos cargos* y *total de la muestra*.

Figura 10
Título universitario
de mujeres en cargos intermedios
n=489



Figura 11
Título universitario
de mujeres en altos cargos
n=160

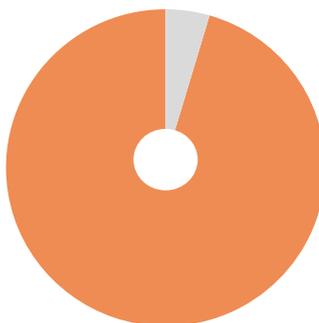
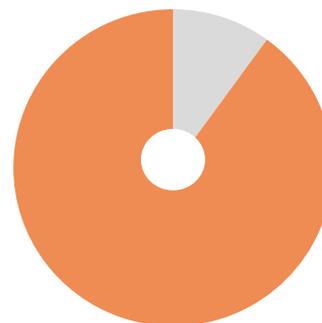


Figura 12
Título universitario
en el total de la muestra
n=649



■ Sí ■ No

» Sector de trabajo

Pregunta del cuestionario: ¿Cuál es su sector de trabajo?

Tabla 5
Sector de trabajo según la clasificación *mujeres en altos cargos*, *mujeres en cargos intermedios*
y el *total de la muestra*

Sector de trabajo	Cargos de las mujeres en el lugar de trabajo		Total n=649
	Mujeres en cargos intermedios n=489	Mujeres en altos cargos n=160	
Asesoría finanzas, marketing	33 (6,8%)	27 (16,9%)	60 (9,3%)
Bancos, aseguradoras, créditos	35 (7,2%)	11 (6,9%)	46 (7,1%)
Industria y empresa	85 (17,4%)	26 (16,3%)	111 (17,1%)
Construcción, inmobiliaria	21 (4,3%)	7 (4,4%)	28 (4,3%)
Ingeniería técnica, tecnologías de la información, medios de comunicación	171 (35,0%)	42 (26,3%)	213 (32,9%)
Salud, sector social	120 (24,6%)	29 (18,1%)	149 (23,0%)
Sector público, administración, política	11 (2,3%)	12 (7,5%)	23 (3,5%)
Educación, investigación	4 (0,8%)	3 (1,9%)	7 (1,1%)
Otros	8 (1,6%)	3 (1,9%)	11 (1,7%)

FIGURAS 13, 14 Y 15. Representación gráfica del porcentaje de mujeres que trabajan en los diferentes sectores laborales según la clasificación *mujeres en cargos intermedios*, *mujeres en altos cargos* y *total de la muestra*.

Figura 13
Mujeres en cargos intermedios n=489

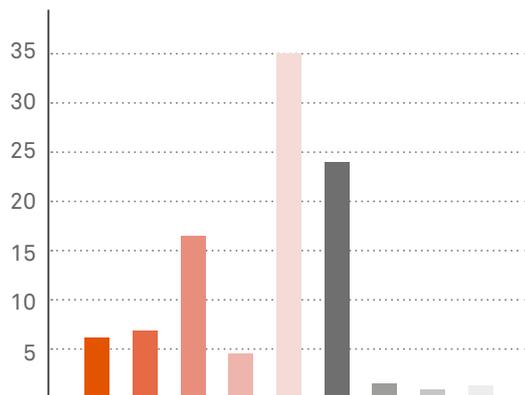


Figura 14
Mujeres en altos cargos n=160

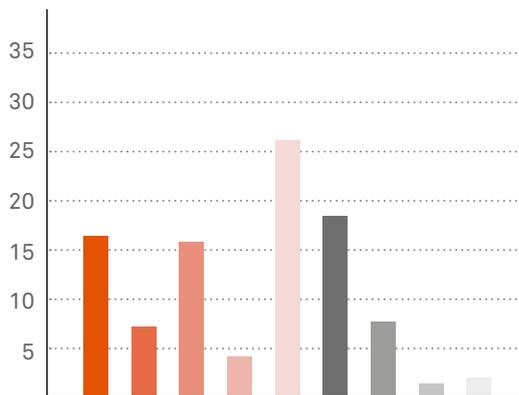
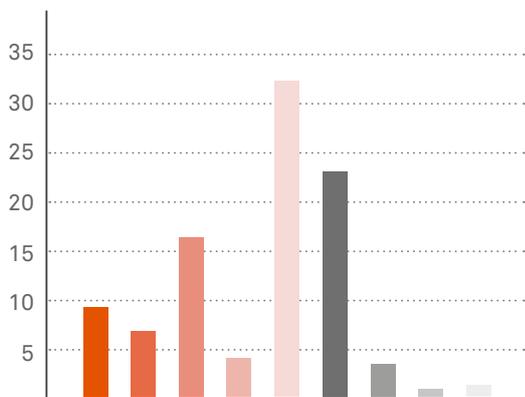


Figura 15
Total n=649



- Asesoría finanzas, marketing
- Bancos, aseguradoras, créditos
- Industria y empresa
- Construcción, inmobiliaria
- Ingeniería técnica, tecnologías de la información, medios de comunicación
- Salud, sector social
- Sector público, administración, política
- Educación, investigación
- Otros

» Estudios habituales según el género

Pregunta del cuestionario: “Mis estudios universitarios son habituales en mi género”.

Tabla 6
Estudios habituales según la clasificación *mujeres en altos cargos, mujeres en cargos intermedios* y el *total de la muestra*

Mis estudios universitarios son habituales en mi género	Cargos de las mujeres en el lugar de trabajo		Total
	Mujeres en cargos intermedios	Mujeres en altos cargos	
1 = Nada habituales	1,7	2,8	2,0
2	4,6	7,3	5,3
3	13,2	10,7	12,6
4	14,5	11,2	13,7
5	28,7	26,4	28,1
6	19,9	23,6	20,8
7 = Muy habituales	17,4	18,0	17,5
Total	100,0	100,0	100,0

CUESTIONARIO. SEGUNDO BLOQUE

La segunda parte del cuestionario utilizado para la investigación presente está constituida por las siguientes escalas:

- **Autoestima**, escala constituida por dos ítems (por ejemplo, “Me siento satisfecha conmigo misma”) obtenidos de Tafarodi y Swann (1995).
- **Calidad vida/Satisfacción**, formada por cinco ítems (por ejemplo, indique el grado de satisfacción con su salud), esta escala fue elaborada a partir del Life satisfaction questionnaire de Fahrenberg, Myrtek, Schumacher, y Brähler (2000).
- **Estereotipos masculinos y femeninos**. Ambas escalas se elaboraron a partir del cuestionario de Runge, Frey, Gollwitzer, Helmreich, y Spence (1981). Para los estereotipos masculinos (tres ítems) las mujeres indicaron el grado que consideraban que, por ejemplo, hombres y mujeres eran competentes (“Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres son competentes”). Para los estereotipos femeninos (siete ítems) las mujeres indicaron el grado que consideraban que, por ejemplo, hombres y mujeres son sensibles a las necesidades de sus subordinados (Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres son sensibles a las necesidades de sus subordinados y/o compañeros/compañeras).
- **Meritocracia**. Para medir hasta qué punto las mujeres creían que el mundo es justo y que si ellas se lo proponen pueden ascender en el escalafón de la organización y, por lo tanto, son suficientes los méritos personales para alcanzar ascensos preparamos la siguiente pregunta: “Los méritos personales me permitirán ascender en la empresa o en la organización donde trabajo”.
- **Conductas negativas hacia las mujeres**. Formada por tres ítems, las mujeres tenían que responder si estaban o no de acuerdo sobre determinadas discriminaciones sutiles o micro-machismos hacia ellas. (Por ejemplo, “En comparación con los hombres, en las reuniones (o equivalentes) a las mujeres se les interrumpe y se les quita la palabra”). De elaboración propia a partir de los trabajos de Yoder (2001; 2002).
- **Estereotipos negativos sobre las mujeres en el ámbito laboral**. Esta escala (cuatro ítems) mide actitudes sobre el hecho de que las mujeres desempeñen roles de líderes (por ejemplo, “Es preferible que los puestos de responsabilidad los ocupen los hombres”). Para su elaboración utilizamos cuatro ítems del Social Role Questionnaire (SRQ-R; Baber & Tucker, 2006) y para la elaboración de los ítems restantes relativos a la capacidad de riesgo empresarial en hombres y mujeres nos basamos en las investigaciones de Eckel y Grossman (2002; 2008).
- **Estereotipos negativos hacia las madres**. Esta escala mide los prejuicios sociales sobre las mujeres trabajadoras que son madres (por ejemplo, “Si una mujer tiene hijos/as los demás piensan que no trabajará las horas suficientes). Nos basamos en los ítems utilizados por Fuegen, Biernat, Haines, y Deaux (2004) y Okimoto y Heilman (2012).
- **Conciencia del estigma**. Esta escala se basa en la percepción de las mujeres de la muestra sobre su nivel de conciencia en relación con los estereotipos, actitudes y comportamientos de discriminación hacia ellas en el ámbito laboral (por ejemplo, “percibo que mis colegas hombres me excluyen de los eventos, reuniones y relaciones informales”). Nos basamos en los ítems utilizados por Von Hippel, Issa, Ma, y Stokes (2011) y Schein (2001).

- **Identificación con la empresa.** Se les preguntaba sobre su grado de identificación con la organización y los logros empresariales conseguidos (por ejemplo, “Me siento muy motivada en el logro de los objetivos de la empresa o la institución, aunque ello signifique trabajar mucho”).
- **Claridad objetivos laborales.** Esta escala quiere medir hasta qué punto las mujeres tienen objetivos claros en relación con su trabajo (por ejemplo, “Si un amigo me pregunta cuales son mis objetivos laborales, se lo podría decir de inmediato”).
- **Flexibilidad entre vida laboral y familia.** Consiste en una escala de dos ítems en donde las mujeres se pronunciaban sobre su deseabilidad en poder escoger sus propias horas de trabajo o bien tener mayor flexibilidad laboral que les permita satisfacer las necesidades de su familia (por ejemplo, “Desearía un trabajo más flexible que me permita satisfacer las necesidades de mi familia”). Nos basamos en el informe de la Unión Europea (2010). (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=762&langId=en&furtherPubs=yes>).
- **Sentimiento de responsabilidad.** Se les preguntaba en un solo ítem el grado de acuerdo sobre que las mujeres con niños pequeños se sienten más responsables de la organización y planificación de las actividades de su prole (“Cuando las mujeres tienen hijos/as pequeños o adolescentes se sienten más responsables que los hombres en cuanto a la organización y planificación de las actividades de su prole (en relación al cuidado, la salud, la escolarización, la formación informal, etc.). Nos basamos en los trabajos de Berlanga, Vizcaya-Moreno, y Pérez-Cañaveras (2013) y Rodríguez, Peña, y Torío (2009).
- **Sentimiento de culpabilidad.** Se les preguntaba en un solo ítem el grado de acuerdo sobre que las mujeres con niños pequeños se sienten mal e incluso culpables si debido a su horario laboral no pueden realizar tareas de acompañamiento, de cuidado, etc. de sus hijos/as (“Cuando las mujeres debido a su horario laboral tienen dificultades para conciliar trabajo y familia (es decir, no pueden realizar actividades, tareas de cuidado y acompañamiento de los/las hijos/as) se sienten mal y culpables). Nos basamos en los trabajos de Berlanga, Vizcaya-Moreno, y Pérez-Cañaveras (2013) y Rodríguez, Peña, y Torío (2009).
- **Escalas de la Teoría de la identidad social y de la Teoría de la Auto-categorización.** Los factores socio-estructurales de percepción de **Estabilidad** (tres ítems), percepción de **Ilegitimidad** (dos ítems) y percepción de **Permeabilidad** (dos ítems) que se definen en la Teoría de la identidad social fueron puntuados por la muestra de estudio. Para la Estabilidad, contestaron sobre si, por ejemplo, estaban de acuerdo o bien en desacuerdo de que las diferencias de estatus entre hombres y mujeres en la sociedad no cambiarían en las próximas décadas. Para la Ilegitimidad contestaron si consideraban, por ejemplo, que es injusto que los hombres tengan un estatus en la sociedad más elevado que el de las mujeres. Y, finalmente, para la Permeabilidad, si estaban de acuerdo o en desacuerdo en que, por ejemplo, por mucho que una mujer se esfuerce nunca conseguirá tener el mismo poder que un hombre en el ámbito laboral. Es decir, las barreras o límites intergrupales son cerradas.

También las mujeres contestaron las escalas que miden estrategias para gestionar la propia identidad de género: **Competición social** (tres ítems. Por ejemplo, “Soy feminista”), **Creatividad social** (tres ítems. Por ejemplo, “Las mujeres en comparación con los hombres tienden a tener una mayor sensibilidad moral”) y **Asimilación** (un ítem: “En determinadas situaciones laborales trato de comportarme como los hombres si esto me ayuda a progresar en mi ámbito laboral”). Finalmente, las mujeres contestaron una pregunta sobre su **identidad de género**: Me siento muy identificada con mi grupo de género.

Las escalas de los factores socio-estructurales y la escala de competencia son elaboración propia a partir de los trabajos Giles y Viladot, 1994; Viladot y Siguan, 1992; Viladot, Esteban-Guitart, Nadal y Giles, 2009. Igualmente el ítem que utilizamos para medir la movilidad social (asimilación) Esteban-Guitart y Viladot, 2010; Viladot y Esteban-Guitart, 2011; Viladot, Giles, Bolaños y Esteban-Guitart, 2013; Viladot, Giles, Gasiorek y Esteban-Guitar, 2013. Para la Escala de creatividad se utilizaron ítems de Esteban-Guitart, Viladot y Giles, 2015; Glick y Fiske (1997) y Glick y Fiske (1999). Para el ítem de identidad de género nos basamos en los trabajos de Von Hippel, Issa, Ma y Stokes (2011).

- **Percepción sobre el parecido entre los líderes.** Las mujeres participantes eran preguntadas hasta qué punto percibían que los líderes de la empresa u organización donde trabajaban eran todos muy parecidos (“Los líderes de la empresa u organización donde trabajo son todos muy parecidos”). Para la elaboración del ítem nos basamos en el concepto de “prototipo” definido en la Teoría de la autocategorización (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987). → [Para una somera explicación del concepto de prototipo ver las Conclusiones del presente trabajo.](#)
- **Percepción sobre el parecido con los líderes.** Las mujeres participantes eran preguntadas hasta qué punto percibían que ellas se parecían a los líderes de la empresa u organización donde trabajaban (“Percibo que me parezco a los líderes de la empresa u organización donde trabajo”). Para la elaboración del ítem nos basamos en el concepto de “prototipo” definido en la Teoría de la autocategorización (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987). → [Para una somera explicación del concepto de prototipo ver las Conclusiones del presente trabajo.](#)

Hasta aquí hemos presentado las escalas que conforman el cuestionario. Presentamos ahora el análisis de confiabilidad interna Alpha de Cronbach que hemos realizado para éstas pero no sin antes explicar qué son los análisis de confiabilidad interna y la utilidad que tienen.

» ¿Qué es el análisis de confiabilidad interna?

La confiabilidad o fiabilidad de un instrumento de medida es el nivel en que los diferentes ítems o preguntas de una escala están relacionados entre sí. Esta homogeneidad entre los ítems nos indica el grado de acuerdo entre los mismos. La fiabilidad de la consistencia interna de un instrumento (escala en nuestro caso) se puede estimar con el Alfa de Cronbach. La medida de la confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en elementos tipo *Likert*) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Una correlación muy alta nos indica que las dos preguntas están evaluando el mismo aspecto y, por tanto, con una de las dos es suficiente para medirlo. Los valores del Alfa de Cronbach oscilan entre 0.0 y 1.0. «0» significa confiabilidad nula y «1» representa confiabilidad total. Es decir, cuanto más cerca de 1 se encuentre el valor del alfa mayor será la consistencia interna de los ítems analizados. La confiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de Alfa de Cronbach:

COEFICIENTE ALFA > .9	EXCELENTE	COEFICIENTE ALFA > .6	CUESTIONABLE
COEFICIENTE ALFA > .8	BUENO	COEFICIENTE ALFA > .5	POBRE
COEFICIENTE ALFA > .7	ACEPTABLE	COEFICIENTE ALFA < .5	INACEPTABLE

La tabla siguiente nos muestra los índices de fiabilidad Alpha Cronbach obtenidos para cada escala del cuestionario (n=705).

Tabla 7

	Alpha de Cronbach
Autoestima	0,784
Percepción de satisfacción laboral	0,768
Estereotipos masculinos	0,832
Estereotipos femeninos	0,862
Percepción de conductas negativas hacia las mujeres	0,907
Percepción de permisividad en acoso sexual	0,779
Estereotipos negativos sobre las mujeres en el ámbito laboral	0,857
Competición social	0,773
Percepción estereotipos negativos sobre las madres	0,924
Estrategia de creatividad	0,759
Percepción de estabilidad	0,915
Percepción de legitimidad	0,766
Percepción de permeabilidad	0,807
Percepción de conductas de riesgo	0,848
Identificación con la empresa	0,830
Conflictos entre vida laboral y familia	0,886
Claridad objetivos laborales	0,758
Conciencia del estigma	0,845

Observamos que todas las escalas presentan Alphas de Cronbach que nos indican que las escalas son confiables y, por tanto, podemos trabajar con ellas con la seguridad de que miden lo que queremos. Hemos obtenido tres escalas con un Alpha de Cronbach muy bueno; ocho escalas con un Alpha de Cronbach bueno y siete escalas con Alpha de Cronbach aceptable.

3. RESULTADOS

A continuación presentamos los resultados obtenidos del análisis estadístico realizado para la comprobación de los Objetivos de la presente investigación que se especifican en el apartado 19 de la Primera Parte. Investigación teórica. No obstante, vamos a presentarlos otra vez. Me propongo investigar objetivamente:

1. Un rango de percepciones, actitudes y conductas de las mujeres en altos cargos que trabajan en empresas/organismos/instituciones con una mayoría masculina en altos cargos, en empresas/organismos/instituciones en donde hay proporciones iguales de ambos sexos y en empresas/organismos/instituciones con una mayoría femenina en altos cargos
2. en cuales situaciones y porqué las mujeres líderes tienen estereotipos y actitudes negativas relacionados con el trabajo de otras mujeres. Pretendo investigar las características contextuales de las “abejas reina”
3. cuando las mujeres (altos cargos y cargos intermedios) reportaran una elevada calidad de vida en el ámbito laboral
4. las percepciones, actitudes y conductas en el ámbito laboral de las mujeres con obligaciones familiares elevadas (hijos/as menores o personas mayores a sus cuidados o ambos) en comparación con las mujeres con obligaciones familiares bajas (mujeres sin hijos/as o con hijos/as ya mayores y sin personas mayores a sus cuidados).
5. cómo afrontan los conflictos derivados de la falta de conciliación trabajo y familia.

En todos los análisis estadísticos del presente trabajo, se han realizado pruebas de significación con $P \leq .05$.

3.1 MUJERES EN ALTOS CARGOS VERSUS MUJERES EN CARGOS INTERMEDIOS

Empezamos presentando los estadísticos descriptivos (las medias y las desviaciones estándar) de cada uno de los ítems de las escalas, primero del total de la muestra y, segundo, de las dos sub-muestras (mujeres en altos cargos y mujeres en cargos intermedios).

La tabla 8 presenta las medias, las desviaciones típicas o estándar para cada escala y las preguntas que las componen obtenidos del total de la muestra y de las sub-muestras, mujeres en altos cargos ($n=160$) y mujeres en cargos intermedios ($n=489$).

Tabla 8

	Mujeres en cargos intermedios $n=489$		Mujeres en altos cargos $n=160$		Total $n=649$	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS
AUTOESTIMA	5,5	10,05	5,73	0,94	5,55	1,03
Me siento satisfecha conmigo misma	5,61	1,14	5,84	1,08	5,67	1,13
Pienso que la vida me va bien	5,38	1,17	5,62	1,01	5,44	1,14

	Mujeres en cargos intermedios n=489		Mujeres en altos cargos n=160		Total n=649	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS
PERCEPCIÓN DE CALIDAD DE VIDA	4,99	0,94	5,33	0,88	5,07	0,94
Indique el grado de satisfacción en relación con su salud	5,61	1,14	5,84	1,08	5,67	1,13
Indique el grado de satisfacción en relación con su trabajo	5,16	1,26	5,45	1,21	5,23	1,25
Indique el grado de satisfacción en relación con su situación financiera	4,82	1,33	5,28	1,20	4,93	1,31
Indique el grado de satisfacción en relación a las relaciones con los/las compañeros/compañeras de trabajo	5,41	1,18	5,47	1,06	5,43	1,15
Indique el grado de satisfacción en relación con las oportunidades de promoción en su trabajo (oportunidades de ascenso)	4,22	1,54	4,95	1,41	4,40	1,54
ESTEREOTIPOS MASCULINOS	4,65	0,84	4,75	0,83	4,68	0,84
Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres son competentes	4,69	1,00	4,76	0,99	4,70	1,00
Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres son eficaces	4,72	1,00	4,83	0,99	4,74	1,00
Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres están capacitados/das	4,56	0,92	4,68	0,99	4,59	0,94
ESTEREOTIPOS FEMENINOS	4,65	0,84	4,75	0,83	4,68	0,84
Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres son agradables	4,50	1,08	4,67	1,05	4,54	1,08
Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres son dignos de confianza	4,35	1,03	4,43	1,04	4,37	1,04
Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres son cálidos/as	4,79	0,99	4,94	1,06	4,83	1,01
Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres son sensibles a las necesidades de sus subordinados/as y/o compañeros/as	4,70	1,03	5,01	1,11	4,78	1,06
Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres son comprensivos/as a las necesidades de sus subordinados/as y/o compañeros/as	4,64	1,08	4,84	1,07	4,69	1,08
Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres comparten conocimientos con sus subordinados/as y/o compañeros/as	4,39	1,05	4,66	1,07	4,46	1,06
Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres son agradables en el trato con sus subordinados/as y/o compañeros/as	4,47	1,01	4,54	1,09	4,49	1,03

	Mujeres en cargos intermedios n=489		Mujeres en altos cargos n=160		Total n=649	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS
AUTOPROMOCIÓN Creo que para mantenerse o subir escalones hacia la dirección de la empresa/organización donde trabajo es importante auto-promocionarse	5,04	1,29	5,09	1,23	5,06	1,27
MÉRITOS Los méritos personales me permitirán ascender en la empresa/organización donde trabajo	4,64	1,42	4,98	1,35	4,72	1,41
ASIMILACIÓN En determinadas situaciones laborales puedo llegar a comportarme como los hombres si esto me ayuda a progresar en el mi ámbito laboral	4,13	1,69	4,25	1,73	4,16	1,70
PERCEPCIÓN DE CONDUCTAS NEGATIVAS HACIA LAS MUJERES	3,76	1,61	4,12	1,57	3,85	1,61
En comparación con los hombres cuando las mujeres exponen buenas ideas en las reuniones de la empresa/organización donde trabajo, estas ideas se ignoran	3,82	1,71	1,65	1,05	3,89	1,70
En comparación con los hombres en las reuniones a las mujeres se las interrumpe y se les quita la palabra	3,62	1,78	4,13	1,76	3,75	1,79
En comparación con los hombres los logros de las mujeres se intentan disimular o esconder	3,82	1,78	4,14	1,74	3,90	1,78
ESTEREOTIPOS NEGATIVOS RELACIONADOS CON EL TRABAJO DE LAS OTRAS MUJERES	2,83	1,60	2,94	1,68	2,86	1,62
Es preferible que los puestos de responsabilidad los ocupen los hombres	2,40	1,77	2,61	1,91	2,45	1,81
Algunos trabajos no son apropiados para las mujeres	3,04	1,94	2,98	2,02	3,03	1,96
Sólo algunos tipos de trabajo son apropiados tanto para hombres como para mujeres	3,30	2,05	3,40	2,10	3,33	2,06
En mucho trabajos importantes es mejor contratar hombres que mujeres	2,60	1,85	2,75	1,94	2,64	1,87
COMPETICIÓN SOCIAL	4,56	1,43	4,92	1,46	4,65	1,45
Daría dinero a un grupo que luchase por los derechos de las mujeres	4,30	1,79	4,86	1,65	4,44	1,77
Puedo imaginarme protestando por los derechos de las mujeres	4,99	1,66	5,23	1,59	5,05	1,64
Soy feminista	4,41	1,75	4,66	1,82	4,47	1,77

	Mujeres en cargos intermedios n=489		Mujeres en altos cargos n=160		Total n=649	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS
ESTEREOTIPOS NEGATIVOS HACIA LAS MADRES	4,55	1,66	4,41	1,70	4,51	1,67
Si una mujer tiene hijos/as pequeños/as los otros piensan que no trabajará las horas suficientes	4,79	1,73	4,66	1,74	4,76	1,73
Si una mujer tiene hijos/as pequeños/as los otros piensan que no será competente	4,46	1,79	4,27	1,91	4,41	1,82
Si una mujer tiene hijos/as pequeños/as los otros piensan que no podrán confiar que cumpla en el trabajo	4,39	1,84	4,29	1,83	4,37	1,84
CREATIVIDAD SOCIAL	4,54	1,32	4,59	1,26	4,55	1,30
Las mujeres en comparación con los hombres tienden a tener más sensibilidad moral	4,75	1,46	4,73	1,47	4,75	1,46
Las mujeres en comparación con los hombres tienden a mostrar una sensibilidad cultural más refinada y de buen gusto	4,53	1,56	4,71	1,43	4,57	1,53
Las mujeres directivas son más cautelosas que los hombres directivos	4,33	1,75	4,33	1,67	4,33	1,73
IDENTIDAD DE GÉNERO Me siento muy identificada con mi grupo de género	5,39	1,30	5,61	1,24	5,44	1,29
PERCEPCIÓN DE ESTABILIDAD	4,20	1,48	3,96	1,50	4,15	1,49
Las diferencias de estatus entre hombres y mujeres en la sociedad se mantendrán estables (no cambiarán) en las próximas décadas	4,13	1,63	3,93	1,61	4,08	1,63
Las diferencias de estatus entre hombres y mujeres en el ámbito del gobierno se mantendrán estables (no cambiarán) en las próximas décadas	4,16	1,65	3,97	1,62	4,11	1,65
Las diferencias de estatus entre hombres y mujeres en el ámbito laboral se mantendrán estables durante los próximos años	4,32	1,54	4,00	1,59	4,24	1,55
PERCEPCIÓN DE ILEGITIMIDAD	5,85	1,31	5,74	1,30	5,82	1,31
Es injusto que los hombres tengan un estatus en la sociedad más elevado que el de las mujeres	5,98	1,45	5,81	1,52	5,94	1,46
Comparando mujeres y hombres, la superioridad social y laboral de los hombres no está justificada	5,73	1,45	5,72	1,43	5,72	1,45

	Mujeres en cargos intermedios n=489		Mujeres en altos cargos n=160		Total n=649	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS
PERCEPCIÓN DE PERMEABILIDAD	3,84	1,66	3,85	1,72	3,85	1,68
Es casi imposible que una mujer sea tomada tan en serio como un hombre en el ámbito laboral	3,91	1,82	3,89	1,83	3,91	1,82
En el ámbito laboral, aunque una mujer se esfuerce mucho, nunca conseguirá tener el mismo poder que un hombre	3,78	1,83	3,80	1,91	3,78	1,84
PERCEPCIÓN DE SEMEJANZA ENTRE LOS LÍDERES Los líderes de la empresa/organización donde trabajo son todos muy parecidos	4,63	1,52	4,47	1,47	4,59	1,51
PERCEPCIÓN DE SEMEJANZA CON EL LÍDER Percibo que me parezco a los líderes de la empresa/organización donde trabajo	3,70	1,64	4,22	1,45	3,83	1,61
PERCEPCIÓN DE CONDUCTAS DE RIESGO	3,04	1,51	3,13	1,47	3,06	1,50
Cuando pienso en un líder, me imagino a un hombre	3,17	1,88	3,16	1,76	3,17	1,85
Los hombres directivos están más capacitados para asumir riesgos que las mujeres directivas	2,54	1,75	2,65	1,81	2,57	1,76
Los hombres directivos son más impulsivos asumiendo riesgos que las mujeres directivas	3,53	1,84	3,66	1,84	3,56	1,84
Los hombres directivos aguantan más la presión psicológica del riesgo que las mujeres directivas	2,93	1,80	2,99	1,77	2,95	1,79
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	5,13	1,27	5,48	1,07	5,22	1,23
Me siento muy motivada en alcanzar los objetivos de la empresa/organización donde trabajo, aunque esto signifique tener que trabajar mucho	4,99	1,46	5,42	5,10	1,26	1,43
Cueste lo que cueste daré lo mejor de mí para que la empresa/organización donde trabajo tenga éxito	5,37	1,36	5,61	1,22	5,43	1,33
Los éxitos de la empresa/organización donde trabajo son mis éxitos	5,03	1,55	5,42	1,25	5,13	1,49
CONFLICTOS ENTRE VIDA LABORAL Y FAMILIA	5,54	1,35	5,43	1,29	5,52	1,33
Desearía un trabajo más flexible que me permitiese satisfacer las necesidades de mi familia	5,49	1,47	5,38	1,40	5,46	1,46
Desearía un trabajo que me permitiese flexibilidad para escoger mis propias horas de trabajo	5,60	1,36	5,47	1,43	5,57	1,37

	Mujeres en cargos intermedios n=489		Mujeres en altos cargos n=160		Total n=649	
	Media	DS	Media	DS	Media	DS
CLARIDAD DE LOS OBJETIVOS LABORALES	5,67	1,08	5,78	0,99	5,70	1,06
En relación con mi trabajo actual sé muy bien lo que quiero	5,67	1,16	5,76	1,21	5,69	1,17
Si un amigo/amiga me pregunta cuales son mis objetivos laborales, se los podría decir al momento	5,68	1,23	5,79	1,07	5,71	1,20
CONSCIENCIA DEL ESTIGMA	3,17	1,44	3,37	1,37	3,22	1,43
Percibo que los colegas (hombres) nos excluyen (a las colegas mujeres) de les redes informales que establecen entre ellos tanto dentro como fuera del trabajo	3,73	1,91	3,92	2,00	3,78	1,93
En mi ámbito laboral no me siento discriminada por ser una mujer	2,70	1,71	2,90	1,80	2,75	1,74
Creo que en mi ámbito laboral las mujeres están, en general, discriminadas	3,34	1,90	3,52	1,89	3,39	1,90
Algunos de mis colegas piensan que tengo menos habilidades (capacidades) porque soy una mujer	3,13	1,94	3,39	1,92	3,20	1,94
Algunos de mis colegas piensan que no estoy del todo comprometida con mi carrera porque soy una mujer	3,08	1,93	3,13	1,87	3,09	1,91
A veces me preocupa que mi comportamiento lleve a pensar a mis colegas hombres que los estereotipos sobre las mujeres son ciertos	3,04	1,88	3,28	1,96	3,10	1,90
SENTIMIENTO DE RESPONSABILIDAD Cuando las mujeres tienen hijos/as pequeños/as o adolescentes se sienten más responsables que los hombres en la organización y planificación de les actividades de su prole	5,01	1,63	5,03	1,54	5,01	1,61
SENTIMIENTO DE CULPABILIDAD Cuando las mujeres debido a su horario laboral tienen dificultades para conciliar trabajo y familia se sienten mal y culpables	5,33	1,46	5,25	1,40	5,55	1,03

Seguidamente analizamos si las diferencias entre las medias de las escalas obtenidas por cada submuestra son o no estadísticamente significativa. Es decir, las preguntas son: **¿las mujeres en altos cargos, relativamente a las mujeres en cargos intermedios, se comportan igual? ¿tienen las mismas creencias y actitudes en relación con las dinámicas contextuales en el ámbito laboral?** Para abordar estas preguntas hemos realizado un análisis estadístico ANOVA con dos muestras independientes (altos cargos versus cargos intermedios). Este ANOVA nos dirá si el dato obtenido de la comparación entre las dos muestras es estadísticamente significativo. Si la diferencia es significativa quiere decir que esta diferencia no es debida al azar.

En la siguiente tabla presentamos los resultados de los ANOVA realizados entre las medias de cada escala para las submuestras mujeres en altos cargos y mujeres en cargos intermedios.

Tabla 9

Escala	Mujeres en cargos intermedios n=489		Mujeres en altos cargos n=160		F-ANOVA	Significación
	Media	DS	Media	DS		
Autoestima	5,495	1,047	5,728	0,938	6,227	0,012**
Calidad vida laboral	4,992	0,944	5,333	0,880	16,309	0,001***
Esteretipos masculinos	4,657	0,847	4,754	0,833	1,592	0,207
Esteretipos femeninos	4,547	0,786	4,727	0,760	6,425	0,011**
Autopromoción	5,044	1,287	5,087	1,230	0,134	0,714
Méritos	4,635	1,422	4,981	1,347	7,275	0,007***
Asimilación	4,134	1,689	4,245	1,731	0,505	0,477
Conductas negativas hacia las mujeres	3,754	1,612	4,118	1,568	6,234	0,012**
Esteretipos negativos de las mujeres relacionados con el trabajo de las otras mujeres	2,837	1,599	2,933	1,680	0,424	0,515
Competición social	4,565	1,430	4,916	1,460	7,193	0,007***
Esteretipos sobre las madres	4,545	1,662	4,408	1,704	0,808	0,368
Creatividad	4,535	1,320	4,587	1,259	0,189	0,663
Identidad género	5,385	1,298	5,606	1,244	3,560	0,050**
Estabilidad	4,204	1,478	3,964	1,501	3,150	0,076
Legitimidad	5,859	1,314	5,790	1,364	0,328	0,566
Permeabilidad	3,844	1,663	3,840	1,724	0,000	0,979
Similitud entre líderes	4,629	1,516	4,468	1,474	1,379	0,240
Similitud con líderes	3,703	1,644	4,218	1,452	12,510	0,000****
Conductas riesgo	3,041	1,511	3,113	1,468	0,275	0,599
Identificación empresa/organismo	5,127	1,265	5,484	1,069	10,234	0,001***
Conflictos trabajo-familia	5,543	1,346	5,427	1,292	0,912	0,339
Claridad objetivos	5,673	1,082	5,775	0,994	1,094	0,295
Consciencia estigma	3,172	1,446	3,353	1,379	1,913	0,167
Responsabilidad	5,008	1,631	5,028	1,541	0,017	0,895
Culpabilidad	5,334	1,461	5,251	1,404	0,353	0,55

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001, ****p<0,000

Observamos que hay diferencias estadísticamente significativas tanto en la valoración de autoestima como en la calidad de vida laboral subjetiva, de tal manera que las mujeres en altos cargos obtienen un puntaje más elevado en ambas variables. También observamos que tanto la calidad de vida como la autoestima es bastante elevada en ambas submuestras.

Encontramos diferencias en sus creencias sobre los estereotipos femeninos de tal manera que las mujeres en altos cargos se adjudican más estereotipos femeninos. Aun habiendo diferencias significativas las medias son bastante elevadas en ambos grupos.

También las mujeres en altos cargos creen más que son los méritos personales los que les han permitido ascender; además perciben significativamente más conductas negativas hacia las mujeres por parte de los y las compañeras en su entorno de trabajo (se les interrumpe más, se les saca la palabra, se disimulan sus logros). Tanto las creencia en la meritocracia como sus percepciones de conductas negativas hacia ellas son bastante elevadas.

También las mujeres en altos cargos se muestran significativamente más firmes en cuanto a sus actitudes en la defensa social de las mujeres en general.

Además con diferencias significativamente máximas reportan que ellas se parecen al líder de la compañía o institución y también se identifican significativamente más con la compañía o institución, si bien en ambos grupos las medias son elevadas.

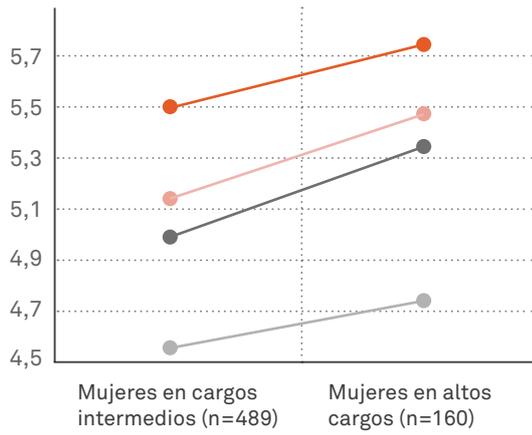
Finalmente, encontramos que las mujeres en altos cargos se identifican significativamente más con su género.

Estos primeros resultados nos indican ya que las mujeres en altos cargos (relativamente a las mujeres en cargos intermedios):

- ✓ Reportan mayor autoestima
- ✓ Reportan mayor calidad de vida relacionada con el trabajo
- ✓ Reportan más estereotipos tradicionalmente femeninos (es decir, se adjudican más estereotipos tradicionalmente femeninos)
- ✓ Perciben más conductas negativas hacia las mujeres en su ámbito laboral
- ✓ Reportan más actitudes de competencia social (estrategia colectiva de gestión de la propia identidad de género: se comprometen más en su participación social a favor de las mujeres)
- ✓ Se identifican más con su género
- ✓ Creen más fuertemente en sus méritos
- ✓ Se perciben ellas mismas más similares a los líderes de su compañía / organismos
- ✓ Se identifican más con la compañía / organismo

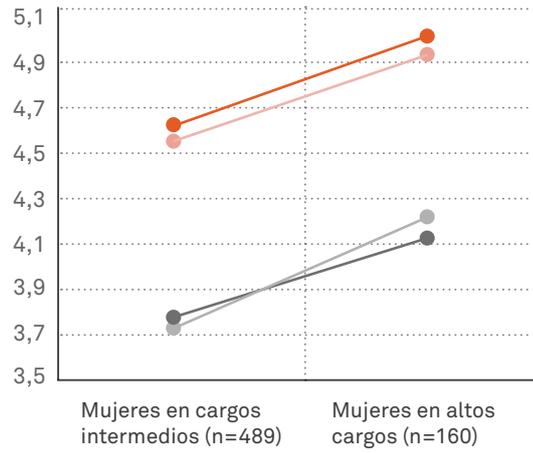
FIGURAS 16 Y 17. Presentan gráficamente las puntuaciones de las escalas que se han mostrado con diferencias estadísticamente significativas entre los dos niveles de responsabilidad (cargos intermedios y mujeres en altos cargos).

Figura 16



- Autoestima
- Identificación empresa/organismo
- Calidad vida laboral
- Estereotipos femeninos

Figura 17



- Méritos
- Competición social
- Conductas negativas hacia las mujeres
- Similitud con líderes

3.2 OBLIGACIONES FAMILIARES

A continuación presento los resultados obtenidos cuando hemos separado a las mujeres encuestadas en dos submuestras: las mujeres que tienen elevadas obligaciones familiares y las mujeres que tienen obligaciones familiares bajas.

En este trabajo hemos definido por mujeres con elevadas obligaciones familiares y mujeres con bajas obligaciones familiares del siguiente modo:

- **Intensidad alta de obligaciones familiares:** mujeres con hijos/as pequeños/as hasta los 10 años de edad inclusivos o con personas dependientes a su cuidado, o ambos: N=320
- **Intensidad baja de obligaciones familiares:** mujeres sin hijos/as o con hijos/as mayores de 10 años sin otras personas dependientes a su cuidado: N=329

Esta división la hemos realizado partiendo del hecho de que si bien entre los 15 y los 16 años es el límite donde finaliza la pubertad inicial y se da paso a la pubertad media que se extiende hasta los 19 años, edad a partir de la cual se inicia la fase de juventud, hemos considerado que la infancia y la pubertad inicial son etapas de fuerte dependencia física y psicológica de los y las menores por parte de los adultos. Y, por este motivo, nos centramos en la edad de 10 años como la edad límite de los/las hijos/as para clasificar a las mujeres según la intensidad de la demanda. La pregunta del cuestionario para poder clasificar la edad de los/las hijos/as es: ¿Qué edad tienen sus hijos/as?

A continuación presento los resultados obtenidos con las dos submuestras (mujeres altas obligaciones familiares versus mujeres bajas obligaciones familiares) teniendo en cuenta la **edad de 10 años como marcador límite o personas dependientes a su cargo, o ambos** para establecer la división de la muestra.

Tabla 10
Intensidad de la demanda (en función de la edad de los/las hijos/as y de tener o no tener otras personas a su cuidado) en el total de las mujeres

	Total n=649
Intensidad alta de obligaciones familiares	320 (49,3%)
Intensidad baja de obligaciones familiares	329 (50,7%)

A continuación he realizado un análisis de varianza univariado (ANOVA).

La tabla siguiente nos presenta cuales escalas se muestran diferentes significativamente entre las mujeres que tienen demandas altas de obligaciones familiares (hijos/as menores de 10 años o personas mayores a su cargo, o ambos) y mujeres que sus demandas de obligaciones familiares son bajas (sin hijos/as mayores y sin personas mayores a su cargo).

Tabla 11

Escala	Mujeres en cargos intermedios n=489		Mujeres en altos cargos n=160		F-ANOVA	Significación
	Media	DS	Media	DS		
Autoestima	5,495	1,047	5,728	0,938	6,227	0,012**
Calidad vida laboral	4,992	0,944	5,333	0,880	16,309	0,001***
Esteretipos masculinos	4,657	0,847	4,754	0,833	1,592	0,207
Esteretipos femeninos	4,547	0,786	4,727	0,760	6,425	0,011**
Autopromoción	5,044	1,287	5,087	1,230	0,134	0,714
Méritos	4,635	1,422	4,981	1,347	7,275	0,007***
Asimilación	4,134	1,689	4,245	1,731	0,505	0,477
Conductas negativas hacia las mujeres	3,754	1,612	4,118	1,568	6,234	0,012**
Esteretipos negativos de las mujeres relacionados con el trabajo de las otras mujeres	2,837	1,599	2,933	1,680	0,424	0,515
Competición social	4,565	1,430	4,916	1,460	7,193	0,007***
Esteretipos sobre las madres	4,545	1,662	4,408	1,704	0,808	0,368

En nuestra investigación queremos ver no solamente si hay diferencias estadísticas entre las dos submuestras descritas (mujeres con altas demandas familiares versus mujeres con bajas demandas familiares), también si la edad de las mujeres y el nivel (mujeres en cargos altos y en cargos intermedios) son factores que se cruzan y, por tanto, pueden intervenir en los resultados obtenidos.

Para ello hemos realizado un ANOVA controlando estos factores (Edad de las mujeres y Nivel de responsabilidad en la empresa/organismo: altos cargos versus cargos intermedios). Expliquemos someramente en qué consiste.

» Análisis de la variación (ANOVA)

Con el análisis de variancia entramos en las técnicas multivariantes, es decir, las técnicas que se encargan de analizar más de dos muestras independientes (hasta ahora hemos comparado las medias obtenidas de la mujeres con elevadas obligaciones familiares versus mujeres con bajas obligaciones familiares). La situación que trata de resolver el análisis de variancia de un factor o ANOVA para tres o más muestras independientes, viene a ser una extensión de la prueba t de Student para dos muestras independientes.

El estadístico t de Student trata de dar una respuesta ante el supuesto de igualdad de dos muestras. No obstante, esta condición en la mayoría de los casos puede ser demasiado simplista. Imaginemos un caso común (problema de referencia extraído de Google):

Mediante la prueba t de Student llegamos a la conclusión de que la técnica X de relajación es efectiva para el tratamiento de la ansiedad.

Pero ahora nos podemos plantear si es igual de efectiva para los hombres y para las mujeres, o nos podemos preguntar por la duración óptima de la aplicación de la técnica de relajación. El diseño se va haciendo cada vez más complejo, pero también nos da más respuestas sobre nuestro objeto de estudio. De esta manera el caso de estudio, como ejemplo, podría ser el siguiente:

Mediante la prueba t de Student llegamos a la conclusión de que los sujetos que practicaban la técnica de relajación X puntuaban más bajo en ansiedad que los que no la practicaron.

Vista su efectividad, vamos a tratar de afinar los resultados determinando si el tiempo de ejecución de la técnica influye en su efectividad, las dos condiciones son: tiempo A (15 minutos al día 5 días a la semana), y tiempo B (30 minutos 3 días a la semana). Pero no nos quedaremos aquí, también analizaremos los datos en función de si el tiempo se les aplica a los hombres y a las mujeres.

Como vemos, las repuestas que buscamos nos las podría ofrecer también la prueba t de Student para dos muestras independientes, si cada condición la vamos comparando con las demás. Pero por este método nos aumentaríamos la probabilidad de cometer error tipo I, es decir, aumentaría la probabilidad de que rechazásemos la hipótesis nula cuando esta es cierta. No entraremos en la demostración matemática que lo justifica, pero debemos saber porque debemos usar el análisis de variancia en lugar de múltiples pruebas t.

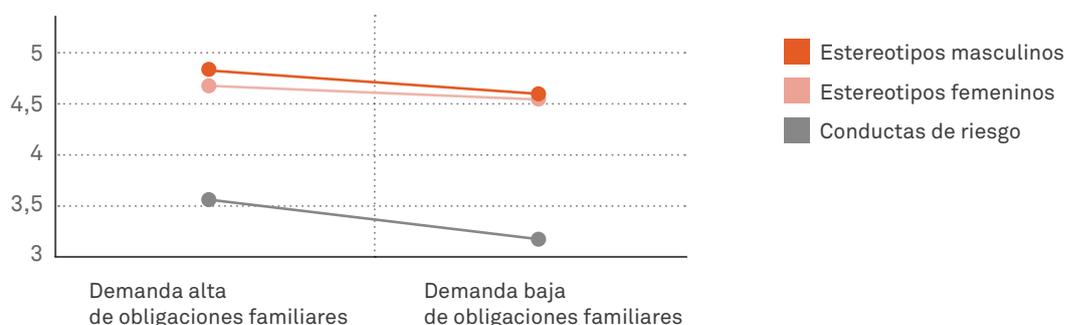
El análisis de variancia univariado (ANOVA), controlando la edad y el nivel de responsabilidad (altos cargos y cargos intermedios), nos aportan que las mujeres con demandas elevadas de obligaciones familiares:

- ✓ Se adjudicaran más estereotipos asociados al género masculino (por ejemplo, competentes, capacitadas)
- ✓ Se adjudicaran más estereotipos asociados al género femenino (por ejemplo, calidez, sensibles a las necesidades de los demás)
- ✓ Percibirán más conductas negativas de los demás hacia las mujeres en el trabajo
- ✓ Adjudicaran más estereotipos negativos relacionados con el trabajo a las otras mujeres
- ✓ Creerán más que, en el ámbito laboral, los demás tienen estereotipos negativos sobre las madres
- ✓ Creerán que las diferencias entre hombres y mujeres no cambiarán a corto plazo. Es decir, percibirán más estabilidad en la jerarquía de género
- ✓ Serán más conscientes de que las mujeres están discriminadas en el ámbito laboral (que sus colegas piensan que tienen menos habilidades por ser una mujer, que no está comprometida en su carrera porqué es una mujer...)
- ✓ Creerán que los hombres están más capacitados para asumir riesgos y que aguantan más la presión
- ✓ Reportaran más asimilación
- ✓ Reportaran más estrategias de creatividad social para gestionar su identidad de género
- ✓ Creerán más que los méritos personales las empujarán al progreso laboral

El ANOVA nos ha aportado que todos los efectos encontrados (ver TABLA 11) permanecen si la edad y el nivel (mujeres en altos cargos y mujeres en cargos intermedios) son controlados. A continuación ilustro gráficamente los resultados estadísticamente significativos obtenidos.

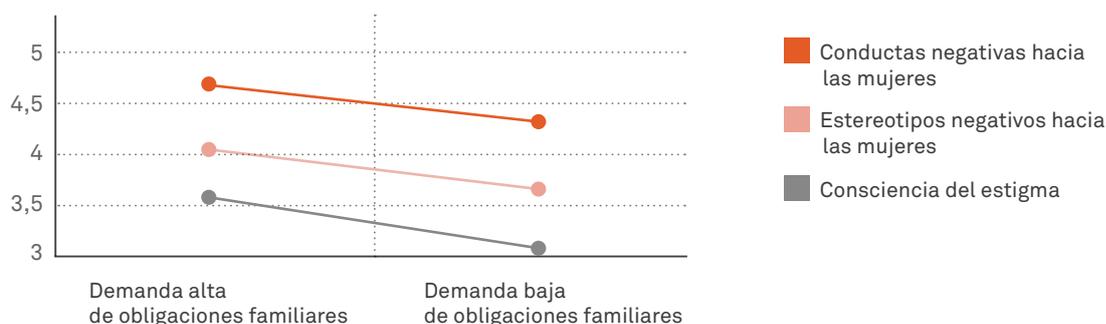
Así en la FIGURA 18. podemos ver que, comparativamente a las mujeres con bajas obligaciones familiares, las mujeres con elevadas obligaciones familiares (hijos/as menores de 10 años o personas dependientes, o ambos) se adjudican más contra-estereotipos de competencia (estereotipos tradicionalmente masculinos) y más estereotipos de calidez y comunales (estereotipos tradicionalmente femeninos). También creen con más fuerza que los hombres son mejores asumiendo conductas de riesgo en la empresa o institución. Es decir, se ven menos aptas para asumir riesgos.

Figura 18
Variación de las escalas según la demanda familiar



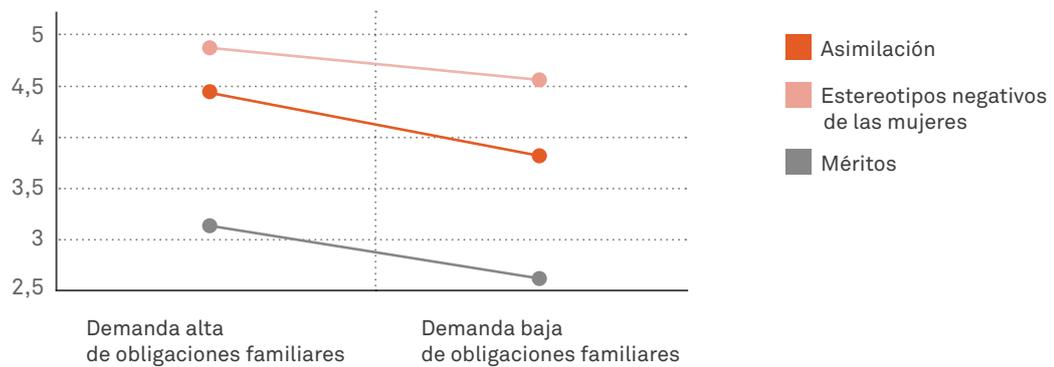
En la FIGURA 19. siguiente podemos ver que, comparativamente a las mujeres con bajas obligaciones familiares, las mujeres con elevadas obligaciones familiares (hijos/as menores de 11 años o personas dependientes, o ambos) perciben con más intensidad que existen conductas negativas hacia las mujeres en su ámbito de trabajo. También perciben con más intensidad que sobre las madres y en relación con el trabajo pesan estereotipos negativos que las discriminan. Y son más conscientes del estigma de género en el ámbito laboral y se sienten más amenazadas por dicho estigma.

Figura 19
Variación de las escalas según la demanda familiar



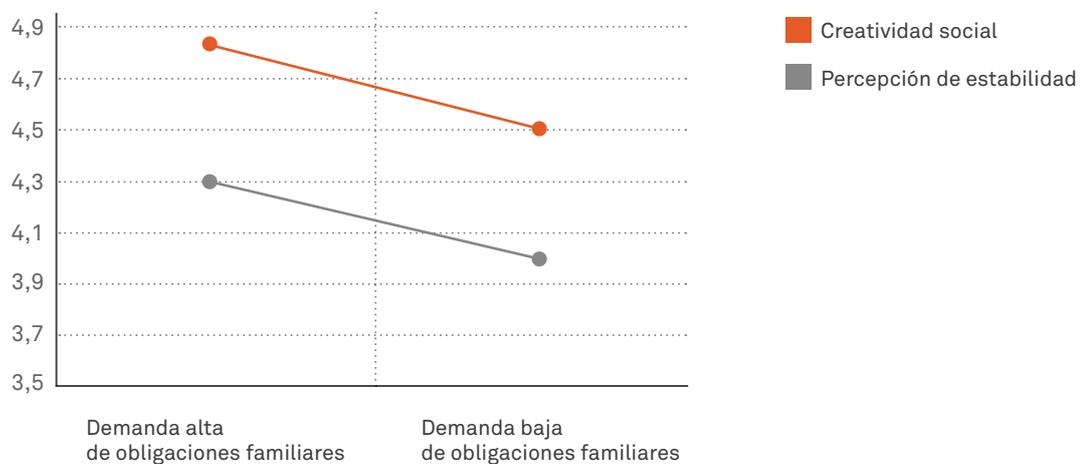
En la **FIGURA 20**, podemos observar gráficamente el hecho de que las mujeres con obligaciones familiares elevadas tienden a conductas de asimilación hacia el grupo socialmente dominante de los hombres. Es decir, consideran con mayor intensidad que si les conviene para progresar en el trabajo no dudarían en comportarse como lo hacen los hombres. Al mismo tiempo tienen más estereotipos negativos relacionados con el rol de liderazgo de las mujeres en el trabajo. También creen con más firmeza en sus méritos personales en el trabajo.

Figura 20
Variación de las escalas según la demanda familiar



En la **FIGURA 21**, observamos que las mujeres con demandas altas de obligaciones familiares consideran más intensamente que las diferencias entre hombres y mujeres no cambiarán a corto plazo. Es decir, perciben más estabilidad en las jerarquías establecidas entre los hombres y las mujeres (Percepción de estabilidad). También vemos que para gestionar su autoestima como mujeres se separan de los hombres con valores y creencias de que ellas son mejores en aspectos morales y de sensibilidad cultural (Creatividad social).

Figura 21
Variación de las escalas según la demanda familiar



3.3 ABEJAS REINA

¿Cuándo las mujeres en los puestos principales tienen estereotipos negativos relacionados con el trabajo de las mujeres?

Para poder responder a esta pregunta hemos realizado análisis de regresión múltiple. Expliquemos muy brevemente en qué consisten estos análisis multivariantes.

» Análisis de regresión lineal múltiple

En estadística, el análisis de la regresión es un proceso estadístico para estimar las relaciones entre variables. El Análisis de Regresión Lineal Múltiple nos permite establecer la relación que se produce entre una variable dependiente Y y un conjunto de variables independientes o variables predictoras (X_1, X_2, \dots, X_K). El análisis de regresión lineal múltiple, a diferencia del simple, se aproxima más a situaciones de análisis real puesto que los fenómenos, hechos y procesos sociales, por definición, son complejos y, en consecuencia, deben ser explicados en la medida de lo posible por la serie de variables que, directa e indirectamente, participan en su concreción.

Dicho de otro modo, el análisis de regresión múltiple se utiliza para comprender cuales de las variables independientes están relacionadas con la variable dependiente, y explorar las formas de estas relaciones. Es ampliamente utilizado para la predicción.

Nuestra variable dependiente (VD) es la escala que mide estereotipos negativos que tienen las mujeres sobre el liderazgo de las otras mujeres de la empresa o institución. Más en concreto, esta escala (la media obtenida de cuatro ítems) mide actitudes sobre el hecho de que las mujeres desempeñen roles de líderes. Recordemos cuales son los ítems que componen esta escala:

1. Es preferible que los puestos de responsabilidad los ocupen los hombres
2. Algunos trabajos no son apropiados para las mujeres
3. Solo algunos tipos de trabajo son apropiados tanto para hombres como para mujeres
4. En muchos trabajos importantes es mejor contratar a hombres que a mujeres

Las variables independientes (VI) son todas las escalas del cuestionario, también hemos puesto la edad, el nivel en el ámbito laboral (altos cargos y cargos intermedios) y la distribución de las mujeres en altos cargos según la representación numérica hombres/mujeres en su nivel [representación mayoritaria masculina en altos cargos 1/2-3-4-5-6/7 representación mayoritaria femenina en altos cargos].

» Mujeres en altos cargos

Veamos cuales son los resultados obtenidos de las mujeres en altos cargos (N=160). En la siguiente Tabla 12 presentamos el modelo que ha surgido del análisis multivariable de Regresión lineal múltiple. La Beta nos indica (1) el peso que tiene cada variable según la magnitud de la Beta y (2) con el signo que tiene cada Beta sabemos si el efecto es positivo o es inversamente proporcional.

TABLA 12. Modelo de Regresión lineal múltiple obtenido para las mujeres en altos cargos. VD: Estereotipos negativos de las mujeres en cargos intermedios sobre las mujeres de su entorno laboral. VI: escalas del cuestionario y además hemos incluido la proporción numérica hombres/mujeres en altos cargos.

Tabla 12

	Beta	Sig.
Conciencia estigma	,249	,002
Competición social	-,231	,001
Proporción hombres/mujeres [1-7]	,251	,000
Creatividad	,201	,003
Legitimidad	-,221	,001
Estabilidad	,195	,009

Los resultados del análisis de regresión lineal múltiple son los siguientes:

Las mujeres en los puestos más altos tienen estereotipos negativos relacionados con el trabajo de otras mujeres si:

- Su conciencia del estigma es alta
- Su competencia social es baja
- En su ámbito laboral hay más representación femenina que masculina
- Creen más en fortalezas femeninas específicas (creatividad social)
- Creen más que la jerarquía de género es legítima
- Creen más que la jerarquía de género es estable

» Mujeres en puestos intermedios

Posteriormente hemos realizado otro análisis para la muestra de mujeres que trabajan en niveles intermedios (N=489). La variable dependiente es la misma y también las variables independientes.

Nota: la N es más alta que la N de las mujeres en altos cargos, por lo tanto, lo más probable es que más factores sean estadísticamente significativos.

Los resultados se presentan en la Tabla 13 siguiente:

TABLA 13. Modelo de Regresión lineal múltiple obtenido para las mujeres en cargos intermedios. VD: Estereotipos negativos de las mujeres en cargos intermedios sobre las mujeres de su entorno laboral. VI: escalas del cuestionario.

Tabla 13

	Beta	Sig.
Conciencia estigma	,227	,000
Legitimidad	-,282	,000
Asimilación	,126	,001
Creatividad	,127	,001
Competición social	-,143	,000
Calidad de vida	,209	,000
Autoestima	-,182	,000
Estabilidad	,110	,005
Proporción hombres/mujeres [1-7]	,072	,036

Finalmente, hemos desarrollado un último Análisis de Regresión Lineal Múltiple para toda la muestra (N= 649). Los hallazgos para todo el grupo de mujeres encuestadas son prácticamente iguales a los del nivel intermedio.

Podemos decir que las mujeres en general tendrán más estereotipos negativos relacionados con el trabajo de liderazgo de las [otras] mujeres si:

- Su conciencia del estigma es alta (el mismo resultado que para las mujeres en altos cargos)
- Su competencia social es baja (el mismo resultado)
- Más mujeres trabajan en su compañía/organismo/institución (el mismo resultado)
- Creen en fortalezas femeninas específicas (creatividad social) (el mismo resultado)
- Creen que la jerarquía de género es legítima (el mismo resultado)
- Creen que la jerarquía de género es estable (el mismo resultado)

Adicionalmente:

- Si se asimilan
- Si su autoestima es baja

En términos generales y resumiendo podemos señalar que las mujeres que tienen estereotipos negativos relacionados con el trabajo de liderazgo de las (otras) mujeres en el ámbito laboral tienden a asimilarse al género masculino, además creen que las mujeres son diferentes de los hombres, y que los hombres son mejores en muchas tareas relacionadas con el trabajo.

Presentamos a continuación un Análisis de correlación r de Pearson. Ver la siguiente **TABLA 14**. Estas correlaciones las presentamos como confirmación de los resultados obtenidos con el Análisis de regresión lineal múltiple.

Tabla 14

Escalas	Conductas negativas de mujeres líderes hacia otras mujeres	Significación
Autoestima	-0,108	0,005**
Calidad vida laboral	-0,031	0,415
Estereotipos masculinos	0,354	0,000****
Estereotipos femeninos	0,351	0,000****
Autopromoción	0,041	0,294
Méritos	0,029	0,460
Asimilación		0,000****
Conductas negativas sobre las mujeres en el ámbito laboral	0,319	0,000****
Competición Social	0,340	0,000****
Estereotipos sobre las madres	0,463	0,000****
Creatividad Social	0,384	0,000****
Identidad de género	0,028	0,469
Estabilidad	0,377	0,000****
Legitimidad	0,010	0,792
Permeabilidad	0,581	0,000****
Similitud entre líderes	0,264	0,000****
Similitud con líderes	0,194	0,000****
Conductas de Riesgo	0,375	0,000****
Identificación con la empresa	-0,056	0,153
Conflictos laboral familia	0,062	0,114
Claridad de objetivos laborales	-0,140	0,000****
Conciencia del Estigma	0,679	0,000****
Responsabilidad	0,192	0,000****
Culpabilidad	0,116	0,003**

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$, **** $p < 0,000$

3.4 CALIDAD DE VIDA LABORAL

¿Cuáles variables son más importantes para explicar la calidad de vida de las mujeres? Es decir ¿Podemos explicar cuando las mujeres en altos cargos reportarán una alta calidad de vida laboral?

Hemos realizado un Análisis Lineal de Regresión Múltiple para la muestra de mujeres en altos cargos con la escala de calidad de vida (8 ítems) como variable dependiente y variables independientes las escalas del cuestionarios, incluyendo la edad, los estudios habituales y la demanda familiar. Los ítems de la escala de calidad de vida son:

- Indique el grado de satisfacción en relación con su salud
- Indique el grado de satisfacción en relación con su trabajo
- Indique el grado de satisfacción en relación con su situación financiera
- Indique el grado de satisfacción en relación con sus relaciones con los/las compañeros/as de trabajo
- Indique el grado de satisfacción en relación con las oportunidades de promoción en el trabajo (oportunidades de ascenso)

Los resultados obtenidos se presentan en la **TABLA 15** siguiente:

Tabla 15

	Beta	Sig.
Autoestima	,249	,000
Identificación empresa	,250	,000
Estereotipos negativos relacionados con el trabajo de otras mujeres	,169	,000
Conflicto trabajo-familia	-,109	,001
Identificación: me siento muy identificada con mi grupo de género	,082	,015

Podemos decir que la calidad de vida laboral de las mujeres en altos cargos será más elevada si:

- La autoestima es más alta
- La identificación con la compañía/empresa/organización es más alta
- Los estereotipos negativos relacionados con el trabajo de las mujeres son más elevados
- El conflicto entre el trabajo y la familia es menor
- Y la identificación con el propio género es más alta

Los mismos hallazgos surgen si la salud se excluye de la escala de calidad de vida laboral. Si se controlan el nivel del cargo en el ámbito laboral (altos cargos versus cargos intermedios) y la edad, solo la identificación de género no es significativa.

A continuación hemos realizado un análisis de correlación r Pearson. Ver los resultados en la tabla siguiente:

Tabla 16

Escalas	Calidad de vida en el trabajo	Significación
Autoestima	0,662	0,000
Estereotipos masculinos	0,150	0,000
Estereotipos femeninos	0,184	0,000
Méritos	0,425	0,000
Asimilación	0,106	0,006
Conductas negativas de mujeres líderes hacia otras mujeres	-0,031	0,415
Estereotipos de las mujeres en el ámbito laboral	0,069	0,075
Competición Social	0,102	0,008
Estereotipos de las madres	-0,069	0,075
Creatividad social	0,097	0,013
Identidad de género	0,261	0,000
Estabilidad	0,016	0,673
Legitimidad	0,039	0,314
Permeabilidad	0,014	0,705
Similitud entre líderes	0,078	0,045
Similitud con líderes	0,326	0,000
Conductas de riesgo	0,052	0,184
Identificación con la empresa	0,457	0,000
Conflictos laboral familia	0,000	0,995
Claridad de objetivos laborales	0,253	0,000
Conciencia del estigma	-0,093	0,017
Responsabilidad	0,019	0,629
Culpabilidad	0,017	0,661

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$, **** $p < 0,000$

3.5 DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA ALTA DIRECCIÓN

Mientras que la sabiduría popular a menudo se centra en las diferencias de carácter entre mujeres y hombres al explicar el comportamiento laboral, Kanter (1977) predijo que la proporción de mujeres y hombres presentes es el factor crucial: con proporciones desiguales, las mujeres (y otras minorías) son seleccionadas como “tokens” y el género se vuelve relevante, lo que conlleva un rango de consecuencias negativas. Por el contrario, si las proporciones de mujeres y hombres son similares, el género no es sobresaliente, y el ambiente de trabajo se vuelve mucho más positivo para las mujeres. Estas consideraciones implican que una mayoría femenina en el trabajo también tiene consecuencias negativas, porque el género también se vuelve sobresaliente. En el siguiente estudio he analizado el rango de consecuencias en mujeres en posiciones de liderazgo que reportan una mayoría masculina, una mayoría femenina, o más bien proporciones iguales de ambos sexos en su propio nivel (total N = 640). Los hallazgos apoyan la teoría de Kanter de que las proporciones iguales concuerdan con un abanico de consecuencias más positivas que las que se obtienen cuando hay una mayoría masculina.

» Proporción de hombres y mujeres en altos cargos. Mayoría masculina [1–2] versus no mayoría masculina [3–7]

En la primera parte del cuestionario las mujeres que conforman la muestra del estudio presente (mujeres en altos cargos y mujeres nivel intermedio) respondieron el ítem siguiente: “Indique la proporción hombres/mujeres en cargos de nivel alto que hay en la empresa o en la organización en donde usted trabaja”. Sobre la escala *Likert* de 7 puntos establecimos dos segmentos: Mayoría masculina (muy pocas mujeres y muchos hombres = 1–2) y No mayoría masculina 3–4–5–6–7.

La siguiente **TABLA 17** muestra la distribución de las mujeres en altos cargos según si en su ámbito laboral hay mayoría de hombres en altos cargos o no hay mayoría de hombres en altos cargos.

Proporción de hombres y mujeres en altos cargos en sus respectivos organismos o empresas. 50 mujeres en cargos intermedio dijeron que en su lugar de trabajo había mayoría masculina en altos cargos [1–2] y 439 que no había mayoría masculina [3–7]. 31 mujeres en altos cargos dijeron que en los altos cargos de la empresa o institución había mayoría masculina y 129 dijeron que no había mayoría.

Tabla 17

Cargo	Proporción hombres/mujeres	
	Mayoría masculina 1–2	No mayoría masculina 3–7
Intermedio	50	439
Alto	31	129
Total	81	568

En la siguiente TABLA 18 presentamos las medias, las desviaciones estándar y los resultados del ANOVA realizado para cada escala. Muestra: mujeres que dicen que en su empresa u organización hay una representación mayoritaria de hombres en altos cargos [1–2] y en el otro extremo las mujeres que dicen que NO hay mayoría masculina en los altos cargos [3–4–5–6–7].

Tabla 18

Escala	[1–2] Mayoría masculina en altos cargos		[3–7] No mayoría masculina en altos cargos		F-ANOVA	Significación
	Media	DS	Media	DS		
Autoestima	5,573	1,054	5,546	1,016	0,089	0,766
Calidad de vida laboral	4,849	0,998	5,163	0,903	14,735	0,000***
Estereotipos masculinos	4,609	0,875	4,709	0,832	1,803	0,180
Estereotipos femeninos	4,602	0,783	4,588	0,784	0,038	0,846
Méritos	4,497	1,489	4,806	1,372	6,232	0,013**
Asimilación	3,866	1,701	4,275	1,687	7,588	0,006***
Conductas negativas hacia las mujeres	3,834	1,660	3,848	1,589	0,010	0,921
Estereotipos negativos en relación con el trabajo de otras mujeres	2,205	1,395	3,111	1,630	43,244	0,000***
Competición social	4,644	1,442	4,655	1,447	0,007	0,933
Estereotipos sobre las madres	4,767	1,723	4,414	1,644	5,818	0,016**
Creatividad social	4,538	1,287	4,552	1,313	0,016	0,901
Identidad de género	5,539	1,311	5,402	1,279	1,466	0,227
Estabilidad	4,088	1,555	4,167	1,461	0,374	0,541
Legitimidad	6,223	1,202	5,698	1,344	20,983	0,000***
Permeabilidad	3,888	1,758	3,827	1,647	0,175	0,676
Conductas riesgo	2,741	1,353	3,181	1,536	11,342	0,001***
Identificación empresa/organismo	5,059	1,228	5,275	1,225	4,034	0,045*
Conflictos trabajo-familia	5,765	1,293	5,420	1,338	8,790	0,003***
Claridad de objetivos laborales	5,785	1,022	5,666	1,076	1,628	0,202
Consciencia del estigma	3,273	1,425	3,196	1,434	0,376	0,540
Responsabilidad	5,042	1,735	5,002	1,564	0,073	0,787
Culpabilidad	5,565	1,442	5,223	1,441	6,898	0,009***

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001, **** p<0,000

Así pues los ANOVA realizados nos aportan que las mujeres con NO mayoría masculina en altos cargos en el ámbito laboral comparadas con las mujeres con mayoría masculina en altos cargos en el contexto laboral:

- ✓ Se perciben con más calidad de vida relacionada con el ámbito laboral
- ✓ Creen más que los méritos personales las permitirán ascender en la organización/empresa
- ✓ Dicen más que pueden comportarse como un hombre si esto las ayuda a ascender (asimilación)
- ✓ Tienen más estereotipos negativos en relación con el liderazgo de las otras mujeres en el ámbito laboral
- ✓ Reportan menos estereotipos negativos sobre las madres en el ámbito laboral
- ✓ Creen menos que la desigualdad entre hombres y mujeres es ilegítima
- ✓ Se identifican más con la empresa/organismo/institución
- ✓ Adjudican a los hombres más conductas de riesgo
- ✓ Se sienten menos culpables

En las FIGURAS 22, 23 Y 24 siguientes nos presenta gráficamente las escales que se han mostrado estadísticamente significativas (ver TABLA 18).

Figura 22

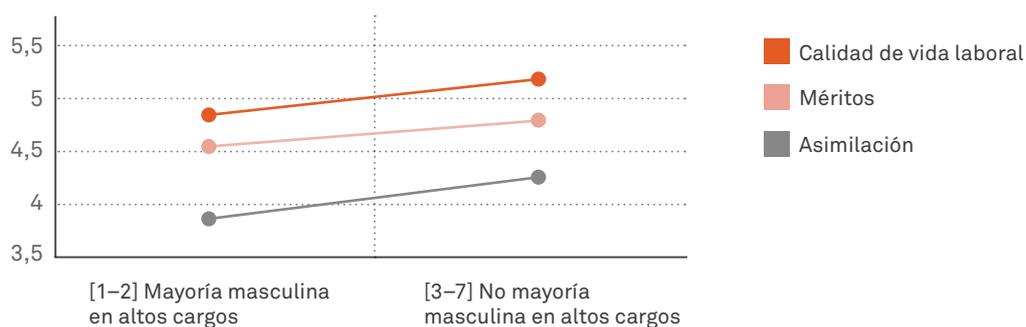


Figura 23

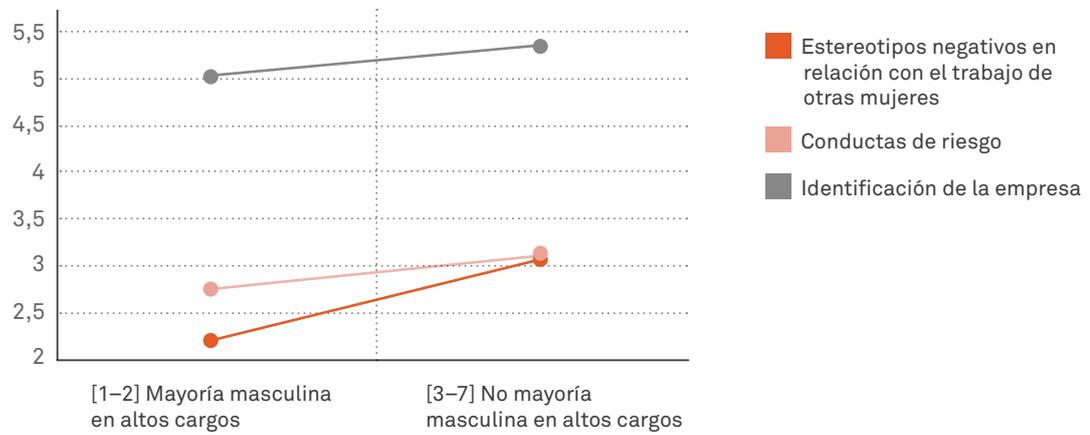
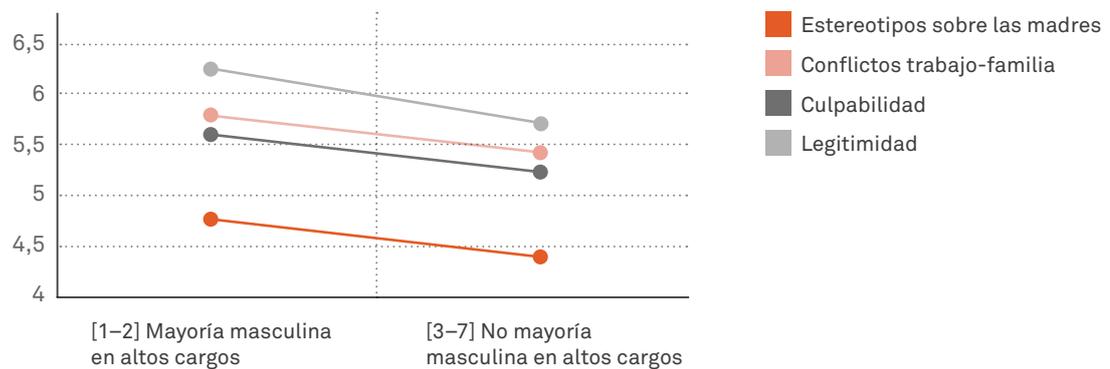


Figura 24



» **Proporción de hombres y mujeres en altos cargos. Mayoría masculina [1-2], proporciones similares [3-4-5] y mayoría femenina [6-7]**

A continuación, hemos segmentado la muestra de las 649 mujeres en aquellas que han dicho que en su empresa/organismo hay mayoría masculina en altos cargos [1-2], proporciones similares de hombres y mujeres [3-4-5] y mayoría femenina en altos cargos [6-7].

La **TABLA 19**. nos presenta el número de mujeres que dijeron que había una mayoría masculina en altos cargos [1-2], el número de las que dijeron que había proporciones similares [3-5] y el número de las que dijeron que la distribución hombres/mujeres era a favor de las mujeres [6-7].

Tabla 19

Proporción hombres/mujeres en altos cargos		
Mayoría masculina	Proporciones similares	Mayoría femenina
n=73	n=287	n=260

En la TABLA 20 siguiente presentamos las medias y las desviaciones estándar obtenidas para cada escala (y los ítems que la componen) de las **mujeres en altos cargos** que dicen que en su empresa u organización hay una representación mayoritaria de hombres en su contexto laboral, de las mujeres en altos cargos que han manifestado que en su contexto laboral hay una representación mayoritaria de mujeres y, finalmente, de las mujeres en altos cargos que dicen que en su contexto laboral hay una representación equilibrada o mixta de hombres y mujeres. Un ANOVA ha dado los resultados que se presentan en la misma TABLA 20. Si la tendencia se muestra cuadrática significa que las medias siguen una forma en curva y no lineales (tendencia lineal).

Tabla 20

N=649	Organización mayoría masculina		Organización con proporciones similares		Organización mayoría femenina		ANOVA			
	Media	DS	Media	DS	Media	DS	F	Sig	Sig Q	Sig L
Estereotipos masculinos	4,588	0,094	4,608	0,049	4,794	0,051	4,003	0,019		0,057
Estereotipos femeninos	4,545	0,087	4,528	0,0458	4,674	0,048	2,621	0,073-		
Asimilación	3,807	0,188	4,147	0,097	4,304	0,102	2,731	0,066		0,021
Percepción de conductas negativas hacia las mujeres	4,039	0,179	3,639	0,092	4,021	0,097	4,752	0,009	0,004	
Estereotipos negativos de las mujeres en relación al trabajo de las otras mujeres	2,308	0,178	2,810	0,092	3,093	0,097	7,7397	0,000		0,000
Competición social	4,671	0,162	4,527	0,083	4,788	0,088	2,319	0,099		
Estereotipos negativos hacia las madres	5,004	0,186	4,252	0,096	4,659	0,101	8,275-	0,000-	0,000-	
Percepción de estabilidad	4,176	0,166	3,958	0,085	4,353	0,091	5,053	0,007	0,016	
Percepción de permeabilidad	4,127	0,187	3,548	0,096	4,097	0,102	9,021	0,000	0,000	
Percepción de conductas de riesgo	3,019	0,156	3,186	0,080	3,628	0,085	9,530	0,000		0,001
Consciencia del estigma	3,447	0,176	3,177	0,090	3,422	0,096	2,074	0,126	0,056	
Sentimiento de responsabilidad	5,147	0,189	4,860	0,095	5,144	0,100	2,406	0,091	0,046	
Sentimiento de culpabilidad: cuando las mujeres debido a su horario laboral tienen dificultades para conciliar trabajo y familia se sienten mal y culpables	5,630	0,170	5,224	0,085	5,330	0,090	2,304-	0,101	0,046	

RESUMEN DE LOS RESULTADOS

Empezamos por los resultados de tendencia cuadrática: comparamos tanto las mujeres que dicen que en los altos cargos hay dominancia masculina como las que dicen que en su ámbito laboral hay dominancia femenina con las mujeres que en su ámbito laboral hay una proporción igual de hombres y mujeres en altos cargos.

Tanto en contextos de altos cargos con una representación mayoritaria de hombres como con una representación mayoritaria de mujeres comparándolos con el contexto con proporciones iguales de hombres y mujeres en altos cargos (= tendencias cuadráticas):

- ✓ Las mujeres en altos cargos piensan que las mujeres se sienten culpables si no tienen suficiente tiempo para sus familias debido a las obligaciones laborales
- ✓ Las mujeres en altos cargos piensan que están presentes más estereotipos negativos sobre las madres
- ✓ Las mujeres en altos cargos piensan que las mujeres se sienten más responsables de sus familias
- ✓ Las mujeres en altos cargos reportan conductas más negativas hacia las mujeres por parte de los otros en la empresa/organismo
- ✓ Las mujeres en altos cargos informan un poco más de competencia social
- ✓ Las mujeres en altos cargos piensan que la jerarquía de género es más estable (alta estabilidad)
- ✓ Las mujeres en altos cargos piensan que las mujeres no pueden transgredir los límites de género (baja permeabilidad)
- ✓ Las mujeres en altos cargos tienden a informar más conciencia del estigma por razón de género

A continuación presentamos un resumen de los resultados obtenidos con tendencia lineal.

Cuanto mayor es la proporción de mujeres en el trabajo (= tendencia lineal):

- ✓ Las mujeres en altos cargos tienen estereotipos más negativos sobre las [otras] mujeres líderes en el trabajo
- ✓ Las mujeres en altos cargos creen más que las mujeres son más reacias al riesgo que los hombres
- ✓ Las mujeres en altos cargos reportan más asimilación (comportándose como un hombre)

Solo en el contexto con mayoría femenina en altos cargos y en comparación con los otros dos contextos (mayoría masculina y representación hombres/mujeres similar):

- ✓ Las mujeres tienen más estereotipos de género positivos respecto de la competencia de las mujeres (estereotipos tradicionalmente masculinos)
- ✓ Y las mujeres tienden a tener más estereotipos positivos de calidez de las mujeres

La muestra no está sesgada porque trabajan en todo tipo de sectores diferentes.

A continuación mostramos gráficamente las escalas estadísticamente significativas. Para cada escala presentamos la distribución de hombres/mujeres según si en el ámbito laboral hay mayoría masculina de altos cargos, una distribución hombres/mujeres similar y si hay una casi total proporción de mujeres altos cargos. Para que los resultados se vean con mayor claridad y precisión hemos agrupado las escalas. Ver las siguientes FIGURAS 25, 26 Y 27:

Figura 25

Variación de las escalas según la proporción hombre/mujer en altos cargos

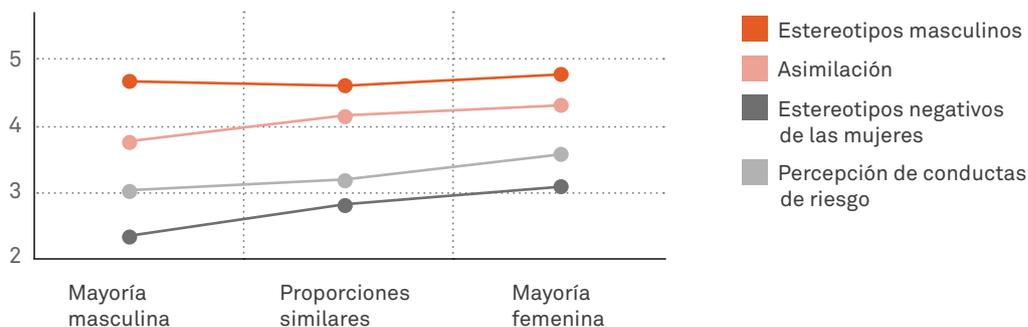


Figura 26
Variación de las escalas según la proporción hombre/mujer en altos cargos

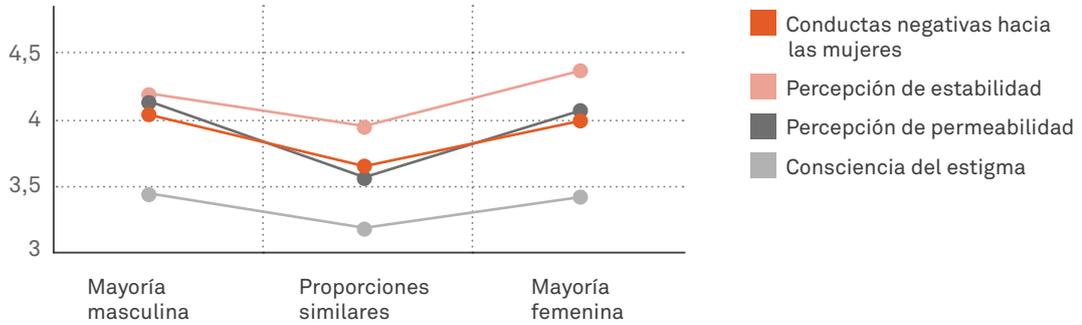
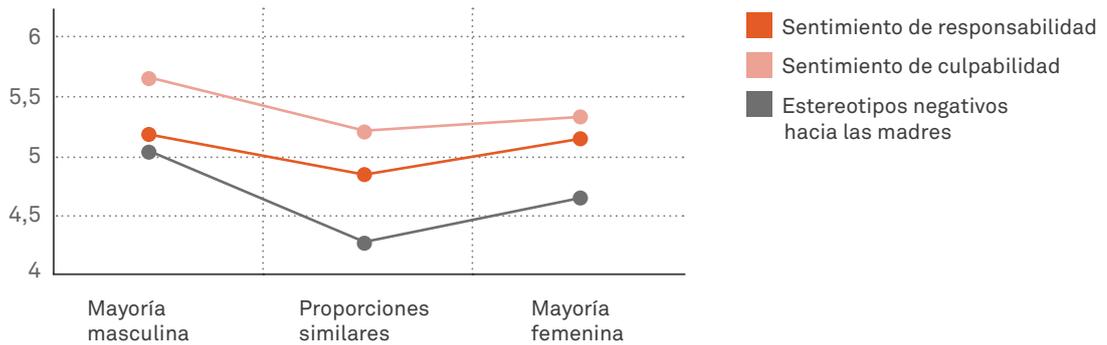


Figura 27
Variación de las escalas según la proporción hombre/mujer en altos cargos



A continuación las FIGURAS de la 28 a la 37 nos presentan para **cada escala individualmente** la puntuación media obtenida según la distribución de hombres/mujeres en altos cargos (mayoría masculina = [1–2]; proporciones similares= [3–4–5] y mayoría femenina= [6–7]).

Figura 28
Estereotipos masculinos

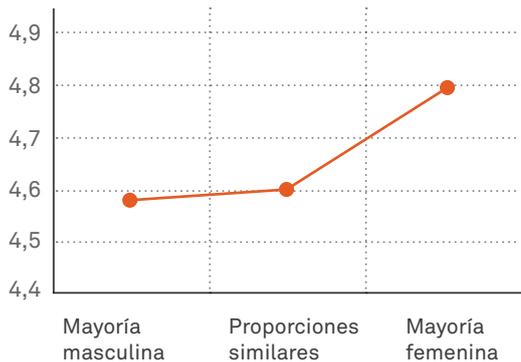


Figura 29
Asimilación

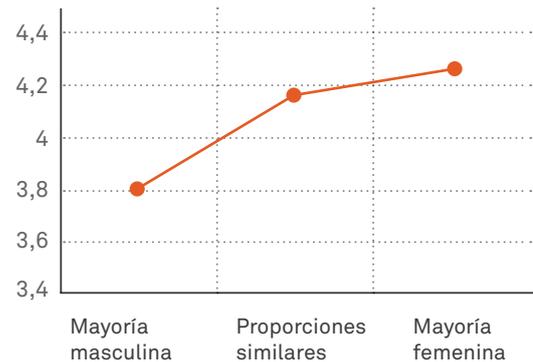


Figura 30
Conductas negativas hacia las mujeres

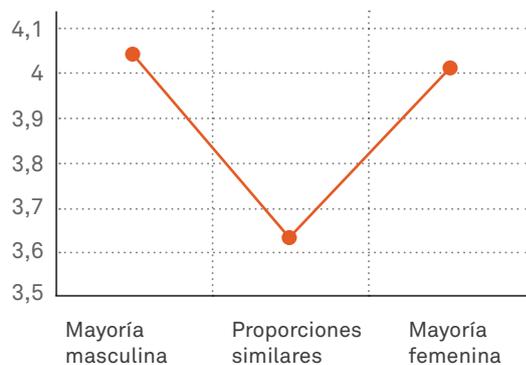


Figura 31
Estereotipos negativos hacia las madres

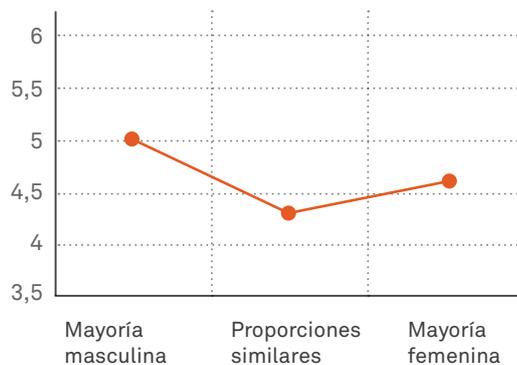


Figura 32
Percepción de estabilidad

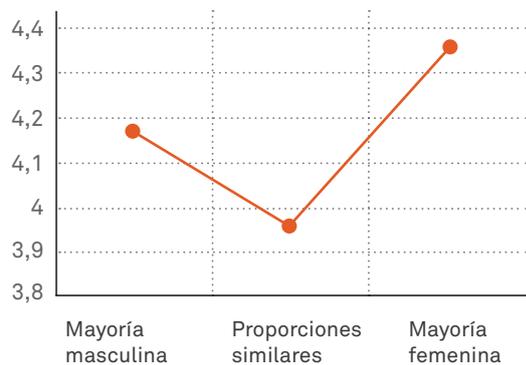


Figura 33
Percepción de permeabilidad

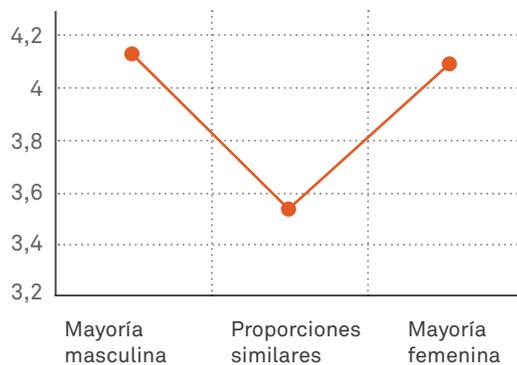


Figura 34
Percepción de conductas de riesgo



Figura 35
Consciencia del estigma

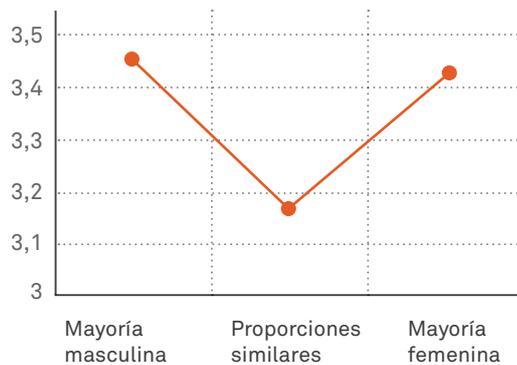
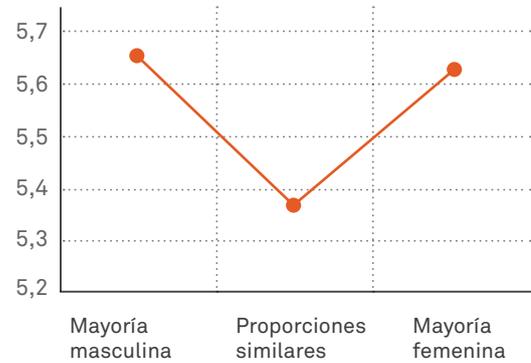


Figura 36
Sentimiento de responsabilidad



Figura 37
Sentimiento de culpabilidad



» Proporción de hombres y mujeres en altos cargos. Cinco grupos: mayoría masculina [1–2], [3] [4] [5] [6–7] mayoría femenina

Finalmente, en este apartado hemos realizado un ANOVA con cinco grupos de mujeres. El rango va de [1–2] (representación masculina mayoritaria)—3—4—5—[6–7] (representación femenina mayoritaria).

En la TABLA 21 podemos ver las medias obtenidas para cada escala en cada uno de los tramos de representación hombres/mujeres. Utilicemos la escala de Culpabilidad como ejemplo para explicarlo: Así para el tramo [1–2] (recordemos: mayoría masculina en altos cargos) presentamos en qué medida o intensidad las mujeres se sienten culpable cuando tienen dificultades para conciliar trabajo y familia. Lo mismo para las mujeres que en la escala *Likert* han puntuado “3”, “4”, “5” (de más a menos hombres en altos cargos en la empresa/organismo) y, finalmente, lo mismo para las mujeres que han puntuado en el tramo [6–7] que nos indica que casi la totalidad de los altos cargos en la empresa/organismo son mujeres. Asimismo presentamos los resultados del ANOVA que nos indica si hay o no diferencias significativas entre los puntajes medios en cada escala. También si presentan una tendencia cuadrática o lineal.

Tabla 21

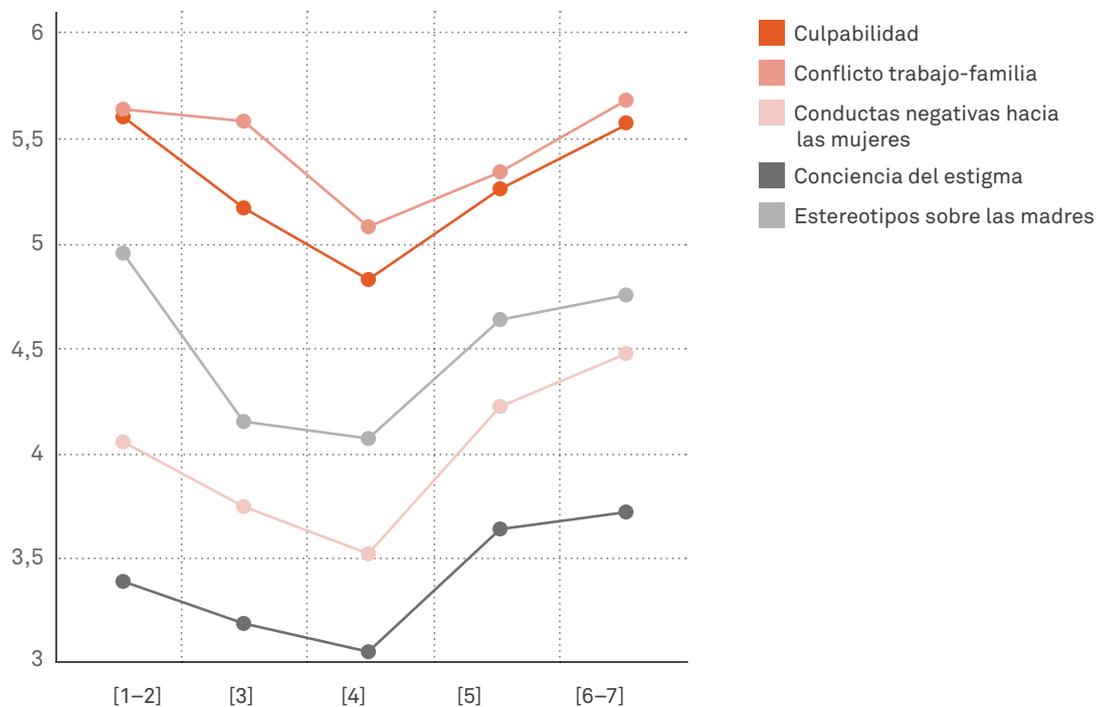
	[1–2]	[3]	[4]	[5]	[6–7]	F	Sig.	Sig Q*	Sig L**
Culpabilidad	5,612	5,215	4,832	5,228	5,552	3,087	0,016	0,001	
Conflicto trabajo-familia	5,642	5,589	5,061	5,299	5,648	3,129	0,015	0,006	
Conductas negativas hacia las mujeres	4,041	3,735	3,509	4,24	4,489	4,429	0,002	0,003	0,017
Conciencia del estigma	3,386	3,176	3,018	3,66	3,723	2,974	0,019	0,047	0,043
Estereotipos sobre las madres	4,964	4,136	4,068	4,64	4,751	5,486	0	0,001	

*Significado cuadrático = tendencia cuadrática, ** Significado lineal = tendencia lineal

En la FIGURA 38 siguiente presentamos los resultados gráficamente agrupados por su tendencia cuadrática. Mostramos el grado en que las mujeres en posiciones de liderazgo, dependiendo de la proporción de mujeres líderes en su organización:

- sienten que tienen conflictos trabajo-familia,
- perciben que las mujeres en general se sienten culpables por sus obligaciones laborales y familiares,
- perciben que los estereotipos negativos sobre las madres y los comportamientos negativos hacia las mujeres existen en su organización y, finalmente,
- nos dicen que son conscientes del estigma por razón de género.

Figura 38



En la TABLA 22 siguiente presentamos el mismo ANOVA sobre las escalas que muestran una tendencia lineal.

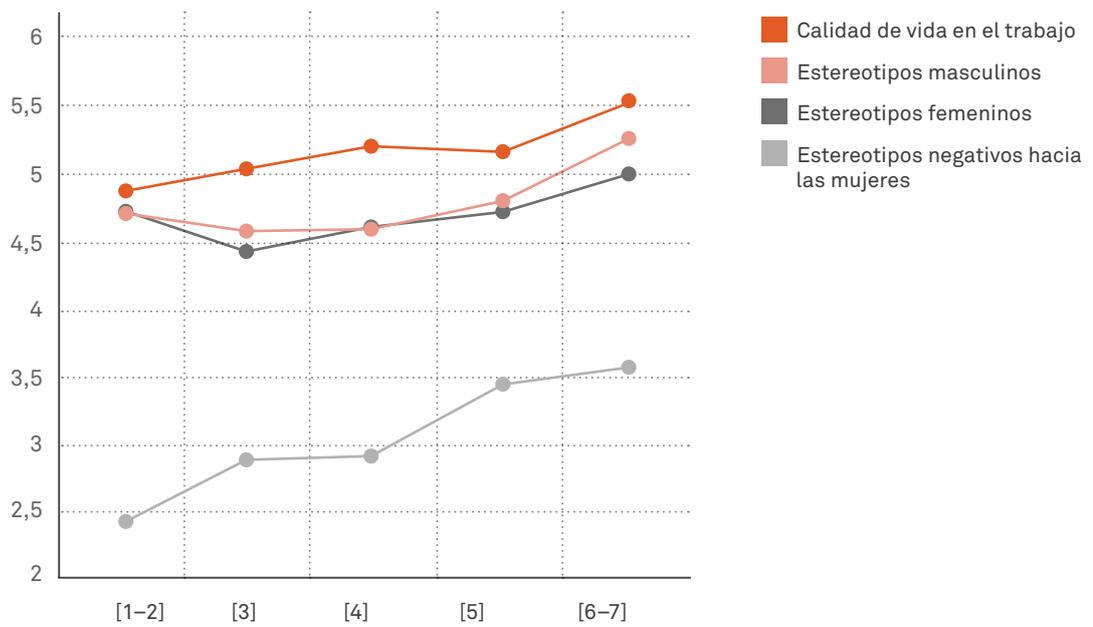
Tabla 22

	[1-2]	[3]	[4]	[5]	[6-7]	F	Sig.	Sig Q*	Sig L**
Calidad de vida en el trabajo	4,855	5,043	5,199	5,183	5,554	4,647	0,001		0
Estereotipos masculinos	4,648	4,56	4,625	4,829	5,189	2,029	0,089		0,015
Estereotipos femeninos	4,657	4,428	4,626	4,755	4,978	7,57	0,001		0,001
Estereotipos negativos hacia las mujeres	2,417	2,874	2,915	3,444	3,605	9,599	0		0

*Significado cuadrático = tendencia cuadrática, ** Significado lineal = tendencia lineal

En la FIGURA 39 presentamos las escalas que muestran una tendencia lineal.

Figura 39



A continuación, en las FIGURAS de la 40 a la 48 mostramos las escalas individualmente.

Figura 40
Culpabilidad



Figura 41
Conflicto trabajo-familia



Figura 42
Conductas negativas hacia las mujeres



Figura 43
Conciencia del estigma

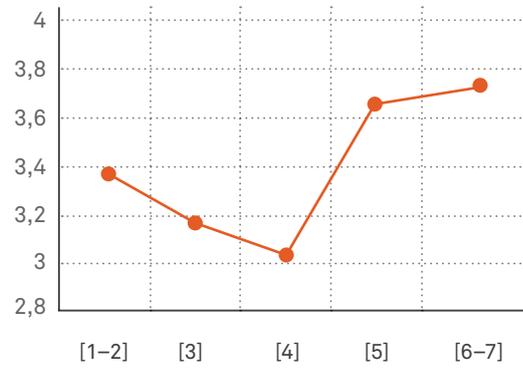


Figura 44
Estereotipos sobre las madres



Figura 45
Calidad de vida en el trabajo

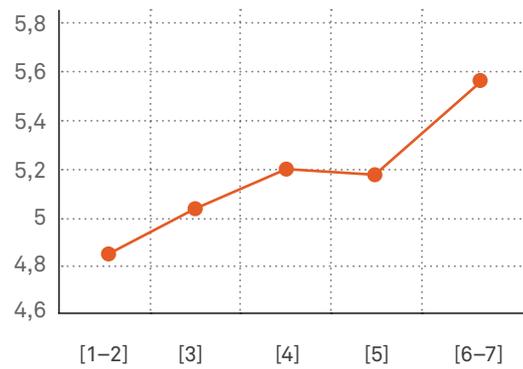


Figura 46
Estereotipos masculinos

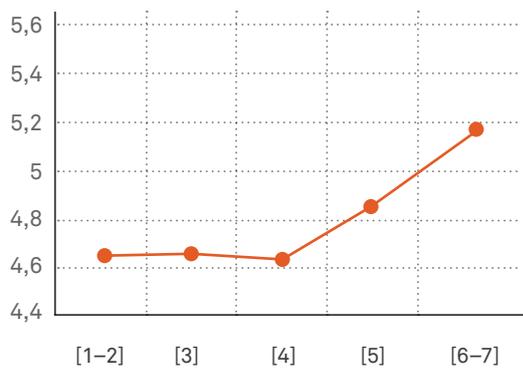


Figura 47
Estereotipos femeninos

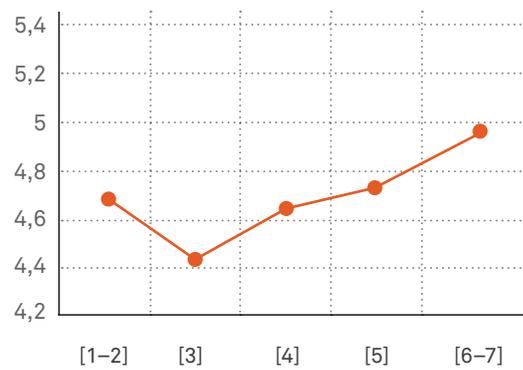
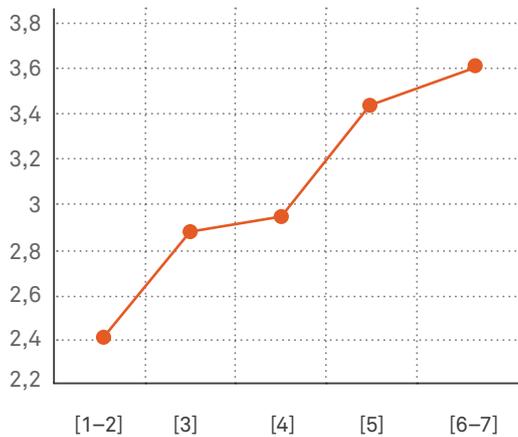


Figura 48
Estereotipos negativos hacia las mujeres



» Expongamos para terminar los hallazgos de mayor relevancia

Hallazgos de mayor relevancia:

En contextos de trabajo dominados o bien por hombres o bien por mujeres en comparación con proporciones iguales en altos cargos (= tendencias cuadráticas):

- ✓ Las mujeres piensan que las mujeres se sienten culpables si no tienen suficiente tiempo para sus familias debido a las obligaciones laborales
- ✓ Las mujeres piensan que están presentes más estereotipos negativos sobre las madres
- ✓ Las mujeres informan más competencia social
- ✓ Las mujeres piensan que las personas no pueden transgredir los límites de género (baja permeabilidad)
- ✓ Las mujeres informan más conciencia del estigma por razón de género
- ✓ Las mujeres informan sobre más conductas negativas hacia las mujeres
- ✓ Las mujeres informan sobre más conflictos trabajo-familia
- ✓ Las mujeres informan sobre más estrategias de Creatividad social [tendencia lineal y cuadrática]
- ✓ Las mujeres piensan que las mujeres se sienten más responsables de sus familias
- ✓ Las mujeres piensan que la jerarquía de género es un poco más estable.

Cuanto mayor sea la proporción de mujeres en altos cargos (= tendencia lineal):

- ✓ Mayor calidad de vida relacionada con el trabajo
- ✓ Mayor identificación con la empresa
- ✓ Más estereotipos negativos en relación con el trabajo tienen sobre las mujeres líderes o que pueden llegar a serlo
- ✓ Más asimilación (comportarse como un hombre)
- ✓ Las mujeres tienen más estereotipos de género positivos de la competencia de las mujeres, es decir, creen más que las mujeres son competentes
- ✓ Las mujeres tienden a tener estereotipos más positivos de la calidez de las mujeres sin efectos para la identidad de género

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El escenario que he obtenido del conjunto de la investigación “Mujeres en altos cargos” no es ni mucho menos sencillo y queda muchas piezas por investigar. Sin embargo, los resultados empíricos hallados no solamente son relevantes sino que me han permitido anclar unas conclusiones y proponer o bien reafirmar acciones políticas.

Las mujeres en altos cargos, el motivo investigativo, son mujeres comprometidas con la empresa/organismo lo cual queda confirmado por los datos obtenidos y reforzado también por el hecho de que ellas mismas se perciben formando parte de un grupo (la dirección) con características de liderazgo similares. Son mujeres que, en general, excepto como veremos en el grupo de las abejas reina (hay que decirlo, un grupo muy reducido) se sienten identificadas con su género. Además, su autoestima, como personas y como profesionales, es elevada, creen en sus méritos y su calidad de vida laboral es buena. Sin embargo, perciben conductas negativas de los demás sobre las mujeres en su ámbito laboral. Al mismo tiempo nos informan que se sienten próximas con las reivindicaciones sociales de igualdad entre hombres y mujeres y paralelamente enfatizan en ellas estereotipos tradicionalmente femeninos. Consideramos que para poder mantener su autoestima y percepción de satisfacción laboral se reafirman en aquellos estereotipos tradicionalmente femeninos que las distinguen de los hombres de su entorno laboral. Es decir, podrían estar gestionando su identidad de género (con el cual se identifican) reafirmando en la estrategia de la igualdad en la diferenciación. No obstante, también a partir de investigaciones de otros autores realizadas al respecto, creemos que su auto-adscripción a estereotipos comunales (con una diferencia significativa con las mujeres de nivel intermedio; ver Tabla 8) es por qué apartarse de las expectativas de género las perjudica. Por tanto, parecería que aun teniendo en cuenta que enfatizan que en su entorno laboral hay conductas negativas discriminatorias y de menosprecio a las actuaciones y éxitos que obtienen en su trabajo, estas mujeres no subvierten los estereotipos prescriptivos. Es decir, combinan atributos asociados al estereotipo masculino ($X = 4,75$; asertividad, competencia, control, características que se consideran propias del liderazgo efectivo), con cualidades prescriptivas para el género femenino con la finalidad de no crear una incongruencia de rol y no ser rechazadas (sobre todo por los varones).

Es necesario matizar que no hay diferencias significativas entre las puntuaciones que sobre los estereotipos masculinos han dado las mujeres en altos cargos y las mujeres en cargos intermedios aunque la puntuación media es más elevada en las mujeres en altos cargos. Parece que las mujeres en general cada vez más se auto-adscriben contra-estereotipos (ellas también son asertivas, competentes, etc.) y por este motivo no encontramos diferencias entre ambos grupos de mujeres. Pero el hecho de que sí las haya entre las auto-adcripciones de estereotipos femeninos nos refuerza en lo comentado anteriormente. Las mujeres en altos cargos van con más cuidado en no producir incongruencia de roles lo cual, como vamos diciendo, las perjudicaría. Si se muestran firmes en sus criterios de un modo “demasiado masculino” rompen las expectativas estereotipadas de género; no se comportan como mandan los cánones sociales y esto menoscabaría su imagen. Considerando que los hombres están socializados para ser seguros, asertivos y auto-promocionarse, las actitudes culturales hacia las mujeres como líderes continúan sugiriéndoles que a menudo es inapropiado o indeseable poseer esas características.

Hasta aquí lo que hemos hecho es comparar las mujeres en altos cargos con las mujeres en cargos intermedios. Ahora vamos a analizar las mujeres en altos cargos en función del contexto y lo haremos analizando la variación de las escalas que hemos utilizado en la investigación. Es decir, como varían las diferentes escalas con las que hemos trabajado en este estudio en función de dos variables del contexto que hemos demostrado que son muy relevantes. Estas son:

- (1) La proporción hombres y mujeres en el entorno del trabajo
- (2) Las cargas familiares de las mujeres

LA PROPORCIÓN HOMBRES Y MUJERES EN EL ENTORNO LABORAL

Analizaremos, en primer lugar, las cinco escalas que en la presente investigación han seguido un patrón similar (tendencias cuadráticas). Es decir, escalas que tienen un valor significativamente más elevado en contextos de mayoría masculina y en contextos de mayoría femenina, y que, en cambio, y este es un aspecto importante, descienden con diferencias significativas en contextos con equilibrio hombres y mujeres. Estos son resultados muy novedosos que aportamos en esta investigación.

Siguiendo este patrón y ordenados de mayor a menor importancia encontramos: el sentimiento de culpabilidad de las mujeres por la dificultad de no poder conciliar trabajo y familia y la escala “conflicto trabajo-familia” que refleja el deseo de éstas de conseguir un trabajo más flexible que les permita satisfacer sus necesidades familiares. Ambas escalas (ver Figura 38) tienen unos valores muy altos en entornos con mayoría masculina y femenina y una disminución muy significativa en contextos con equilibrio de representación de los dos géneros, masculino y femenino. [Valga añadir que encontramos un efecto significativo con la edad, en el sentido que las mujeres más mayores presentan menos conflictos trabajo-familia.] Interpretamos que quizás las empresas y organismos con una representación similar de hombres y mujeres en altos cargos tienen más interiorizados los valores de igualdad. Interpretamos que estos organismos en los que encontramos una representación similar de hombres y mujeres en altos cargos adoptan políticas inclusivas de capital humano. Sin embargo, más allá de ser una interpretación el hecho que hemos demostrado sobre la positividad de la igualdad numérica sin duda refuerza las políticas orientadas a la igualdad en cuanto a la representación de mujeres en altos cargos.

El mismo patrón lo siguen, con valores inferiores: los estereotipos sobre las madres (el hecho de tener hijos significa que no trabajará las horas suficientes y no será competente y, además, una falta de confianza de los demás sobre su cumplimiento en el trabajo) y luego (con valores inferiores) la percepción de conductas negativas hacia las mujeres en el trabajo (ninguneo y disimulo de los logros de las mujeres, interrupciones y quitarles la palabra, etc.).

Las mujeres reportaron el menor número de conductas negativas hacia las mujeres en su organización cuando la proporción de altos cargos femeninos y masculinos era similar pero percibieron comportamientos más negativos cuando las mujeres en altos cargos eran mayoría en la alta dirección en comparación con las mujeres en una mayoría masculina (ver Figura 38). También encontramos que las mujeres en altos cargos informaron comportamientos más negativos que las mujeres en cargos intermedios.

Y, finalmente, la conciencia del estigma es otra escala que sigue el mismo patrón con una intensidad inferior (esta escala nos dice que las mujeres sienten que sobre ellas pesa un estigma por razón de género que las excluye, las subvalora y las discrimina). Así, pues, Las mujeres reportaron tener una conciencia del estigma menor cuando las proporciones de altos cargos femeninos y masculinos eran similares pero se encontraron diferencias significativas entre las mujeres en altos cargos en una mayoría femenina en comparación con las mujeres en altos cargos en una mayoría masculina, de tal manera que las mujeres en altos cargos en mayoría femenina mostraban más conciencia del estigma.

Hemos comentado anteriormente que independientemente de las interpretaciones que podamos realizar estos resultados son hechos demostrados empíricamente que nos permiten reafirmarnos en la positividad de la diversidad de género en los organismos (positividad demostrada en las investigaciones realizadas al respecto; ver apartado 3. “Diversidad de género en las corporaciones” de la Primera parte. Investigación teórica). Más allá de que la paridad de género es un objetivo por justicia estos resultados demuestran que en contextos de representación igualitaria de hombres y mujeres aumenta la igualdad de género. Afortunadamente, la igualdad

de género es un factor que se retroalimenta. Es decir, una mayor igualdad de género favorece un incremento en la igualdad de género.

Quedan por resolver en futuras investigación los motivos por los cuales en contextos con mayoría femenina en altos cargos las percepciones y conductas negativas son más negativas significativamente que en contextos con mayoría masculina. Podemos inferir algunos motivos pero creemos que deben analizarse empíricamente en futuras investigaciones: Primero, en estos contextos con mayoría femenina en altos cargos ¿quién es el “jefe”, un hombre o una mujer? Veamos aquí, antes de continuar, el concepto de “prototipo”:

Una contribución importante en psicología social ha sido el concepto de prototipo. Un prototipo es el conjunto de características que mejor define una categoría. Cuando nos referimos al «prototipo» de un endogrupo (grupo al que nos sentimos pertenecientes), nos estamos refiriendo a la persona que mejor representa la posición del grupo en alguna dimensión relevante para el mismo. Un prototipo es un conjunto difuso de atributos (percepciones, creencias u opiniones, actitudes, sentimientos, comportamientos) que describen un grupo y lo distinguen de otros grupos pertinentes. Los prototipos obedecen al principio de metacontraste (maximizar las diferencias entre grupos y minimizar las diferencias intragrupo, enfatizando la entitatividad). La entitatividad de grupo es la propiedad de un grupo que lo hace parecer una entidad unitaria, coherente y diferente. Los prototipos de grupo no son simplemente la media de los atributos del grupo, y la persona más prototípica en un grupo no es su miembro promedio.

Cuando nos clasificamos a nosotros mismos ocurre exactamente lo mismo: nos definimos, percibimos y evaluamos basándonos en el prototipo de nuestro grupo, y nos comportamos de acuerdo con ese prototipo. La categorización del yo (clasificación de nosotros mismos en un grupo) produce comportamiento normativo de endogrupo (cumplimiento de las normas del grupo) y auto-estereotipos y, por lo tanto, es el proceso que nos hace comportarnos como miembros del grupo.

En los grupos, los miembros prototípicos ejercen más influencia que los miembros no prototípicos, y la gente presta más atención a los primeros que a los segundos como fuentes fiables de información sobre las normas y la identidad social del grupo. Además, los miembros prototípicos tienden a ocupar posiciones de liderazgo, y los líderes son más eficaces si se perciben como prototípicos. Recordemos que los puestos de liderazgo aun hoy en día se perciben como prototípicos de los hombres. Por esto en contextos de mayoría femenina en altos cargos los hombres lo tienen más fácil para acceder a la cima de la organización. Y la consecuencia de todo esto es que en contextos con mayoría masculina en altos cargos las mujeres se sienten más inseguras y por ello prestarán aún más atención a sus líderes y se sentirán más inclinadas a darles poder y seguirles. Y tanto en contextos con mayoría masculina como en contextos con mayoría femenina anhelaran su reconocimiento y validación. Vamos a facilitar la comprensión de lo que es un prototipo y de cómo puede ayudarnos a analizar el comportamiento de un grupo a través de los siguientes ejemplos: Analicemos la situación de un ingeniero que, debido a su capacidad y a su preparación superior, merecería detentar una posición de responsabilidad en una empresa. Situamos un primer ejemplo en una empresa cuyo prototipo es autocrático; es decir, que tiene una cultura masculina dominante basada en una organización jerárquica tradicional. Esta empresa desarrolla productos tecnológicos, y su prototipo se define como un «hombre de mediana edad con experiencia tecnológica, capacidad de liderazgo y la capacidad de resolver los conflictos entre las personas y también la de hacer frente a la competencia». Todos estos factores están asociados con el sexo masculino en esta cultura corporativa. La compañía se identifica con este prototipo. Cuando candidatas técnicamente preparadas comienzan a aparecer, la saliencia de género de las mujeres aumenta debido a que la «mujer» estereotipada no cumple con las expectativas, las regulaciones o estereotipos del prototipo impuestos por el grupo dominante. A estas mujeres les resulta muy difícil avanzar porque la empresa como grupo las coloca lejos del prototipo.

Ahora imagine otra empresa creada por jóvenes colegas universitarios en la que, en consecuencia, el prototipo será una persona creativa, con capacidad de innovación, que valora el talento y el trabajo en equipo. El género en esta segunda empresa no será relevante y el prototipo se basará en valores que no están asignados ni a uno ni al otro género. Claramente, las mujeres no tendrán los problemas especificados en el ejemplo anterior.

Por último, podríamos considerar una tercera empresa dedicada a la atención a las personas, en la que el prototipo se define por la capacidad de cuidar, el espíritu de comunidad y la empatía. Estos valores se atribuyen principalmente al género femenino y, por lo tanto, esta empresa tiene saliencia de género y se ajusta al prototipo femenino. A primera vista, podríamos decir, simplificando, que en esta tercera empresa las mujeres no deberían tener ningún problema a la hora de acceder a altos cargos de responsabilidad. Sin embargo, el hecho de que el prototipo de líder esté, en el imaginario social, aparejado todavía al género masculino hace que el líder máximo en las empresas con mayoría femenina sea en muchos casos un hombre. Como los hombres forman parte de un grupo social altamente valorado las mujeres competirán entre ellas para obtener su reconocimiento. Es decir, creemos que estas mujeres altos cargos tienen poca entidad de grupo. Cuando aumenta el número hay menos por repartir y, por tanto, ¿aumenta la competencia? Resumiendo, el concepto de prototipo es el resultado de dos fuerzas: Una fuerza pone al prototipo en el punto donde se consigue una mayor proximidad para el mayor número de personas del grupo; al mismo tiempo, la otra lo pone en el punto de máxima diferenciación en la comparación con el exogrupo relevante. El resultado de estas dos fuerzas es lo que define el prototipo del grupo. Si un gran número de mujeres con estudios superiores entra en un grupo, esto puede cambiar la posición del prototipo adjunto a este nuevo grupo, en la medida en la que gana importancia. Sin embargo, lo más probable es que el progreso será muy lento debido a la resistencia del grupo dominante. Somos conscientes de que estos son ejemplos muy simplificados, pero resultan muy útiles para que nos podamos orientar en relación con los resultados que hemos encontrado en la presente investigación.

En segundo lugar, presentaremos las escalas que siguen un patrón lineal ascendente desde contextos con mayoría masculina en altos cargos a contextos con mayoría femenina en altos cargos.

Así pues encontramos con un patrón similar y con valores altos la calidad de vida laboral (satisfacción en relación al trabajo, a la salud, a la situación financiera, a la relación con sus compañeros/compañeras y las oportunidades de ascenso) de tal manera que a medida que aumenta la representación de mujeres en altos cargos en la empresa/organismo aumenta la percepción de éstas mujeres en cuanto a su calidad de vida laboral.

La misma tendencia la encontramos con los estereotipos masculinos (a medida que aumenta la representación numérica de mujeres en altos cargos aumenta la auto-adscripción de estereotipos masculinos: las mujeres se sienten más expertas, capacitadas, eficaces y competentes). Al mismo tiempo encontramos una tendencia creciente al aumentar el número de mujeres en altos cargos en los estereotipos femeninos (es decir, las mujeres en altos cargos piensan que son más agradables, dignas de confianza, cálidas, comprensivas, comparten conocimientos y son sensibles a las necesidades de sus subordinados y lo piensan más cuantas más mujeres en altos cargos hay en el contexto laboral). Aun existiendo diferencias significativas a medida que aumenta la representación femenina en los organismos, consideramos que las medias elevadas de esta conjunción de estereotipos tradicionalmente masculinos versus femeninos responde a las demandas cada vez mayores de las empresas de liderazgos que combinen ambos tipos de estereotipos. Las mujeres se adscriben estereotipos masculinos que tradicionalmente están vinculados al ejercicio del liderazgo y no renuncian a sus formas comunales que tradicionalmente la sociedad les ha adjudicado. Pero lo importante es el hecho de que cuantas más mujeres en altos cargos en el contexto laboral más estereotipos tanto masculinos como femeninos se adjudican; es decir, creemos que, en este contexto mayoritario de mujeres en altos

cargos, éstas se sienten más libres para expresar tanto los rasgos propiamente de liderazgo (efectivas, competentes, eficaces) como los comunales. No hay ningún factor en dicho contexto que las frene a expresarse en la desenvoltura. Esto queda reforzado en la medida que las mujeres en altos cargos tendieron a reportar más estereotipos en conjunto (tanto masculinos como femeninos) que las mujeres en posiciones de nivel intermedio.

Finalmente, con menor intensidad (y esto hay que remarcarlo), hemos encontrado también una tendencia lineal (aunque como decimos de poco calado) en cuanto a los estereotipos negativos que en relación con el trabajo las mujeres en altos cargos tienen sobre las otras mujeres líderes de su entorno o que pueden llegar a serlo. Este fenómeno lo trataremos con mayor amplitud más adelante en estas conclusiones.

LAS CARGAS FAMILIARES DE LAS MUJERES

La carga familiar de las mujeres tanto en altos cargos como en cargos de nivel intermedio es una variable que se ha presentado con un patrón bastante negativo. La presión que significa compaginar el cuidado de hijos pequeños o personas dependientes o ambas cosas a la vez conlleva en las mujeres actitudes de adaptación y percepciones negativas. Podríamos ver los resultados expresados gráficamente en las figuras de la 18 a la 21. Nuestra interpretación es que estas mujeres sienten que están luchando con clara desventaja con respecto a las mujeres con baja demanda familiar y, evidentemente, respecto a los hombres. Se comportan con actitudes a la defensiva para intentar mantener su nivel laboral y esto, a su vez, produce un estrés que aumenta más esta actitud defensiva. Este es el aspecto en el cual las mujeres de nivel laboral intermedio y alto necesitan de más ayuda.

LAS ABEJAS REINAS

En nuestra investigación hemos visto que las mujeres en cargos de liderazgo que en el contexto laboral cercano piensan que su género debería ser irrelevante en el trabajo se comportan de manera diferente de aquellas mujeres que adoptan una identidad basada en el género (es decir, que se identifican con su género).

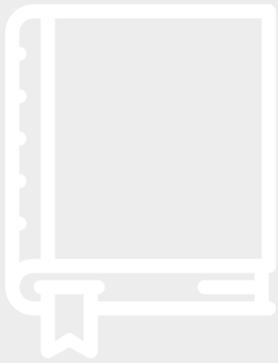
Los resultados obtenidos en la presente investigación confirman ampliamente los hallazgos de otras investigaciones. Son mujeres que su estrategia para ascender en el mundo laboral se basa en la asimilación al grupo dominante de los hombres distanciándose del grupo de género femenino por el hecho de que es un grupo estigmatizado negativamente; además creen que la jerarquía de género es legítima y estable (que no cambiará) y no se sienten partícipes de las reivindicaciones de género de las mujeres. Creen que las mujeres disponen de fortalezas propias que son aceptadas por los hombres. Son mujeres que instrumentalizan el género para su ascenso laboral. No obstante, según los resultados del presente trabajo, constituyen un grupo reducido. Lo importante aquí es resaltar que hemos verificado este patrón.

En términos generales y resumiendo podemos señalar que las mujeres que tienen estereotipos negativos relacionados con el trabajo de liderazgo de las (otras) mujeres en el ámbito laboral tienden a asimilarse al género masculino, además creen que las mujeres son diferentes de los hombres, y que los hombres son mejores en muchas tareas relacionadas con el trabajo.

COROLARIO

En conjunto, nuestra valoración final es que el futuro de las mujeres es optimista. Hemos visto que cuando hay igualdad numérica en altos cargos los patrones negativos tienden a disminuir ostensiblemente. Sin embargo, el aspecto más negativo para la igualdad efectiva de las mujeres que el estudio refleja es el de las obligaciones familiares elevadas. Todas las escalas manejadas en este estudio se ven afectadas negativamente (y de forma considerable) en el caso de las mujeres con altas cargas familiares. Y este es un aspecto prioritario sobre el cual se debe actuar tanto en el entorno más íntimo familiar como desde el punto de vista social y político. De estos hallazgos obtenidos se infiere que las responsabilidades familiares recaen todavía exclusivamente sobre las mujeres.

Referencias bibliográficas



- Abele, A. E., Spurk, D., Volmer, J., Abele, A. E., Spurk, D., & Volmer, J. (2011). The construct of career success: measurement issues and an empirical example. *ZAF*, 43, 195–206.
- Abrams, D., Thomas, J., & Hogg, M. A. (1990). Numerical Distinctiveness, Social Identity and Gender Salience. *British Journal of Social Psychology*, 29 (1), 87–92.
- Abrams, J. R. & Giles, H. (2004). An intergroup approach to communicating stigma. En S. H. Ng, C. N. Candlin, & C. Y. Chiu (Eds.), *Language matters: Communication, culture and identity* (pp. 27–62). Hong Kong: City university of Hong Kong Press.
- Abrams, J. R., O'Connor, J., & Giles, H. (2003). Identity and intergroup communication. En W. B. Gudykunst (Ed.), *Cross-cultural and intercultural communication* (pp. 209–224). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Acker, J. (1991). Thinking about wages: The gendered wage gap in Swedish banks. *Gender and Society*, 5 (3), 390–407.
- Adams, S. M., Gupta, A., & Leeth, J. D. (2009). Are female executives over-represented in precarious leadership positions? *British Journal of Management*, 20, 1–12.
- Aguiar, F., Brañas-Garza, P., & Miller, L. (2008). Moral distance in dictators games. *Judgement and Decision Making*, 3 (4), 344–354.
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Aranda, B. & Glick, P. (2014). Signaling devotion to work over family undermines the motherhood penalty. *Group Processes & Intergroup Relations*, 17, 91–99.
- Banaji, M. R. & Greenwald, A. G. (2013). *Blindspot: Hidden biases in good people*. New York: Delacorte Press.
- Baron, R. S., Burgess, M. L., & Kao, C. F. (1991). Detecting and labeling prejudice —Do female perpetrators go undetected? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 115–123.
- Barreto, M. & Ellemers, N. (2002). The impact of respect vs. neglect of self-identities on identification and group loyalty. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 493–503.
- Barreto, M. & Ellemers, N. (2003). The effects of being categorised: The interplay between internal and external social identities. *European Review of Social Psychology*, 14, 139–170.
- Barreto, M. & Ellemers, N. (2005a). The perils of political correctness: Responses of men and women to old-fashioned and modern sexism. *Social Psychology Quarterly*, 68, 75–88.
- Barreto, M. & Ellemers, N. (2010). Current issues in the study of social stigma: Some controversies and unresolved issues. *Journal of Social Issues*, 66, 431–445.
- Barreto, M., Ellemers, N., & Banal, S. (2006). Working under cover: Performance-related self-confidence among members of contextually devalued groups who try to pass. *European Journal of Social Psychology*, 36, 337–352.

- Barreto, M., Ellemers, N., & Palacios, M. (2004). The backlash of token mobility: The impact of past group experiences on individual ambition and effort. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1433–1445.
- Barreto, M., Ellemers, N., Cihangir, S., & Stroebe, K. (2008). The self-fulfilling effects of contemporary sexism: How it affects women's well-being and behavior. En M. Barreto, M. Ryan & M. Schmitt (Eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender inequality* (pp. 99–123). Washington, DC: American Psychological Association.
- Barreto, M., Ellemers, N., Scholten, W., & Smith, H. (2010a). To be or not to be: The impact of implicit versus explicit inappropriate social categorizations on the self. *British Journal of Social Psychology*, 49, 43–67.
- Barreto, M., Ryan, M., & Schmitt, M. (Eds.). (2009). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender inequality* (pp. 182– 303). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Training and development of transformational leadership: Looking to 1992 and beyond. *European Journal of Industrial Training*, 14, 21–27.
- Benokraitis, N. V. & Feagin, J. R. (1995). *Modern sexism*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Berdahl, J. L. (2007). Harassment based on sex: Protecting social status in the context of gender hierarchy. *Academy of Management Review*, 32(2), 641–658.
- Berbel, S. (2013). *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*. Barcelona: Editorial Aresta.
- Berdahl, J. & Moore, C. (2006). Workplace harassment: Double jeopardy for minority women. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), 426–236.
- Berger, P., Luckmann, T. (1979). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Berlanga, S., Vizcaya-Moreno, M.F., & Pérez-Cañaveras, R.M. (2013). Percepción de la transición a la maternidad: estudio fenomenológico en la provincia de Barcelona. *Atención Primaria*, 45 (8), 409–417.
- Bigelow, L., Lundmark, L., Parks, J. M., & Wuebker, R. (2014). Skirting the issues: Experimental evidence of gender bias in IPO prospectus evaluations. *Journal of Management*, 40 (6), 1732–59.
- Bilimoria, D. (2000). Building the business case for women corporate directors. En R. Burke & M. Mattis (Eds.), *Women on corporate boards of directors: International challenges and opportunities* (pp. 25–40). Dordrecht: Kluwer.
- Bodi, O., Mikula, G., & Riederer, B. (2010). Long-term effects between perceived justice in the division of domestic work and women's relationship satisfaction: Testing for moderation effects. *Social Psychology*, 41 (2), 57–65.
- Boria Reverter, S., Crespí Vallbona, M., & Mascarilla Miró, O. (2012). Variables determinantes de la satisfacción laboral en España. *Cuadernos de Economía: Spanish Journal of Economics and Finance*, 35 (97), 9–16.

- Boulouta, I. (2013). Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 113 (2), 185–197.
- Brescoll, V. L. & Uhlmann, E. L. (2005). Attitudes toward traditional and nontraditional parents. *Psychology of Women Quarterly*, 29 (4), 436–445.
- Bridges, J. S., Etaugh, C., & Barnes-Farrell, J. (2002). Trait judgments of stay-at-home and employed parents: A function of social role and/or shifting standards? *Psychology of Women Quarterly*, 26 (2), 140–150.
- Buchanan, F. R., Warning, R. L., & Tett, R. P. (2012). Trouble at the top: Women who don't want to work for a female boss. *Journal of Business Diversity*, 12 (1), 33–46.
- Budig M. & England P. (2001). The Wage Penalty for Motherhood. *American Sociological Review*, 66, 204–225.
- Burón, C. G. & Gamero Burón, C. (2004). Satisfacción laboral de los asalariados en España. Especial referencia a las diferencias por género. *Cuadernos de Economía*, 27, 109–146.
- Camelo-Ordaz, C., Hernandez-Lara, A. B., & Valle-Cabrera, R. (2005). The relationship between top management teams and innovative capacity in companies. *Journal of Management Development*, 24, 683–705.
- Campbell, K. & Minguez Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83, 435–451.
- Campbell, K. & Minguez Vera, A. (2010). Female board appointments and firm valuation: Short and long-term effects. *Journal of Management and Governance*, 14, 37–59.
- Cantisano, G. T., Depolo, M., & Domínguez, J. F. M. (2007). Acoso laboral: metaanálisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias. *Psicothema*, 19, 88–94.
- Carli, L. L. (2001). Gender and social influence. *Journal of Social Issues*, 57, 725–741.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work —family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62 (10), 1459–1486.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38, 33–53.
- Ceci, S. J., Williams, W. M., & Barnett, S. M. (2009), Women's underrepresentation in science: Sociocultural and biological considerations, *Psychological Bulletin*, 135, 218–261.
- Chang, A., McDonald, P., & Burton, P. (2010) Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review, *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (13), 2381–2413.
- Chinchilla, M^a N., Poelmans, S., & Leon, C. (2003). Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas, IESE Research Papers D/498, IESE Business School.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., León, C., & Tarrés, J. B. (2011). Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible. Hacia la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal. Madrid: IESE Business School-Centro Internacional de Trabajo y Familia.

- Clark, S. C. (2000). Border Theory Clark. *Human Relations*, 53 (6), 747–770.
- Cooper, V. W. (1997). Homophily or the queen bee syndrome: Female evaluation of female leadership. *Small Group Research*, 28 (4), 483–499.
- Correll, S. J., Benard, S., & Paik, I. (2007). Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty? *American Journal of Sociology*, 112 (5), 1297–1339.
- Crites, S. N., Dickson, K. E., & Lorenz, A. (2015). Nurturing gender stereotypes in the face of experience: a study of leader gender, leadership style, and satisfaction. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict; Arden*, 19 (1), 1–23.
- Cuadrado, I., Navas, M., & Molero, F. (2006). *Mujeres y liderazgo: claves psicosociales del techo de cristal*. Madrid: Editorial Sanz y Torres.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T., & Glick, P. (2004). When professionals become mothers, warmth doesn't cut the ice. *Journal of Social Issues*, 60 (4), 701–718.
- Directrices de la OCDE sobre el gobierno corporativo de las empresas p'ublicas© OCDE 2011.
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L. Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390.
- Deaux, K. (1995). How Basic Can You Be? The Evolution of Research on Gender Stereotypes. *Journal of Social Issues*, 51 (1), 11–20.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C., & De Groot, K. (2011a). Do sexist organizational cultures create the queen bee? *British Journal of Social Psychology*, 50, 519–535.
- Derks, B., Van Laar, C., & Stroebe, (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27 (3), 456–469.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2006). Striving for success in outgroup settings: Effects of contextually emphasizing ingroup dimensions on stigmatized group members' social identity and performance styles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 576–588.
- Derks, B., van Laar, C., & Ellemers, N. (2007). Social creativity strikes back: Improving motivated performance of low status group members by valuing ingroup dimensions. *European Journal of Social Psychology*, 37 (4), 470–493.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2009). «Working for the self or working for the group: How personal and social selfaffirmation promote collective behavior among members of devalued groups». *Journal of Personality and Social Psychology*, 96 (1), 183–202.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N., & De Groot, K. (2011). Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. *Psychological Science*, 22, 1243–1249.
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S., & Meaney, M.C. (2008). A business case

for women, *The McKinsey Quarterly* (http://www.genderprinciples.org/resource_files/a_business_case_for_women.pdf).

- Díaz-Loving, R., Aragón, S. R., & Aragón, R. S. (2001). Rasgos instrumentales (masculinos) y expresivos (femeninos), normativos (típicos e ideales) en México. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 33 (2), 131–139.
- Diekmann, A. B. & Eagly, A. H. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26 (10), 1171–1188.
- Diekmann, A. B., Eagly, A. H., Mladinic, A., & Ferreira, M. C. (2005). Dynamic stereotypes about women and men in Latin America and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36 (2), 209–226.
- Diversity Inc. (2013). «Where is the diversity in Fortune 500 CEOs?». Recuperado de <http://www.diversityinc.com/facts/wheresthediversityinfortune500ceos>.
- Dobson, R. & Iredale, W. (2006). Office queen bees hold back women's careers. *The Sunday Times*. Recuperado de <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/uk/article1265356.ece>.
- Donahue, D. K. (2011). What we “say” and what we “think” about female managers: Explicit versus implicit associations of women with success. *Psychology of Women Quarterly*, 35 (2), 252–66.
- Dovidio, J. F., Glick, P., & Rudman, L. A. (Eds.) (2005). *On the nature of prejudice: Fifty years after Allport*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Dueñas-Fernández, D., Iglesias-Fernández, C., & Llorente-Heras, R. (2015). Abordando la desigualdad de género. Empleo en tecnologías de la información y la comunicación y diferencias salariales por género en España. *Ensayos Sobre Política Económica*, 33 (78), 207–219 (<http://doi.org/10.1016/j.espe.2015.09.001>).
- Duguid, M. M. (2011). Female tokens in high-prestige work groups: Catalysts or inhibitors of group diversification? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 104–115.
- Duguid, M. M., Loyd, D. L., Tolbert, P. S. (2012). The impact of categorical status, numeric representation and work group prestige on preference for demographically similar others: A value threat approach. *Organization Science*, 23, 386–401.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: the truth about how women become leaders* (p. 308). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233–256.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598.
- Eagly, A. H. & Sczesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? En M. Barreto, M. K. Ryan & M. T. Schmitt (Eds.), *The glass ceiling in the 21st*

century: *Understanding barriers to gender equality* (pp. 21–47). Washington DC: American Psychological Association.

- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 117 (1), 125–145.
- Ebert, I. D., Steffens, M. C., & Kroth, A. (2014). *Warm, but Maybe Not So Competent? Contemporary Implicit Stereotypes of Women and Men in German*. *Sex Roles*, 70, (9–10), 359–375.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66 (1), 124–197.
- Eckel, C. C. & Grossman, P. J. (2002). Sex differences and statistical stereotyping in attitudes toward financial risk. *Evolution and Human Behavior*, 23, 281–295.
- Eckel, C. C., Grossman, P. J. (2008). Differences in the economic decisions of men and women: Experimental evidence. En: C. Plott, V. Smith (Eds.). *Handbook of experimental economics results* (pp. 509–519). Nueva York: Elsevier.
- Ellemers, N. (2001). Individual upward mobility and the perceived legitimacy of intergroup relations. En J. T. Jost & B. Major (Eds.), *The psychology of legitimacy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ellemers, N. (2001). Individual upward mobility and the perceived legitimacy of intergroup relations. En J. T. Jost & B. Major (Eds.), *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations* (pp. 205–222). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ellemers, N. (2012). The group self. *Science*, 336, 848–852 (<http://dx.doi.org/10.1126/science.1220987>).
- Ellemers, N. & Barreto, M. (2006a). Categorization in everyday life: The effects of positive and negative categorization on emotions and self-views. *European Journal of Social Psychology*, 36, 931–942.
- Ellemers, N. & Barreto, M. (2008a). Maintaining the illusion of meritocracy. En S. Demoulin, J. Ph. Leyens, & J. F. Dovidio (Eds.), *Intergroup misunderstandings: Impact of divergent social realities* (pp. 191–212). New York: Psychology Press.
- Ellemers, N. & Barreto, M. (2008b). Putting your own down: How members of disadvantaged groups perpetuate or exacerbate their disadvantage. En A. Brief (Ed.), *Diversity at work* (pp. 202–261). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ellemers, N. & Barreto, M. (2009). Collective action in modern times: How modern expressions of prejudice prevent collective action. *Journal of Social Issues*, 65, 749–768.
- Ellemers, N. & Rink, F. (2005). Identity in work groups: The beneficial and detrimental consequences of multiple identities and group norms for collaboration and group performance. *Advances in Group Processes*, 22, 1–41.

- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (2002). Self and social identity. *Annual Review of Psychology*, 53, 161–186.
- Ellemers, N., Van den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: differential commitment or the queen bee syndrome? *The British Journal of Social Psychology / the British Psychological Society*, 43 (3), 315–338.
- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 32, 163–187.
- Ellemers, N., van Laar, C. (2010). Individual mobility. En: J. F. Dovidio, M. Hewstone, P. Glick, V. Esses (Eds.). *Handbook of prejudice, stereotyping and discrimination* (págs. 561–576). Londres: Sage.
- Elsesser, K. M. (2011). Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey. *Human Relations*, 64, 1555–1578.
- Enloe, C. H. (2004). *The curious Feminist: Searching for women in a new age of empire. The Curious Feminist: searching for women in a new age of empire*. California University of California Press, p. 367.
- Esses, V. M.; Jackson, L. M.; Bennett-AbuAyyash, C. Renee Warning, F. Robert Buchanan, (2009) “An exploration of unspoken bias: women who work for women”, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 24 Issue: 2, pp.131–145.
- Esteban-Guitart Perceived institutional support among young indigenous and mestizos from Chiapas (México). A group vitality approach [Esteban-Guitart, M.; Viladot, M. À.; and Giles, H.] *Journal of Multilingual and Multicultural Development*.
- Etaugh, C. & Folger, D. (1998). Perceptions of Parents Whose Work and Parenting Behaviors Deviate from Role Expectations. *Sex Roles*, 39 (3/4), 215–223.
- Fiske, S. T., Bersoff, D. N., Borgida, E., Deaux, K., & Heilman, M. E. (1991). Social science research on trial: Use of sex stereotyping research in Price Waterhouse vs. Hopkins. *American Psychologist*, 46, 1049–1060.
- Fitzgerald, L. F., Gelfand, M. J., & Drasgow, F. (1995). Measuring Sexual Harassment: Theoretical and Psychometric Advances. *Basic and Applied Social Psychology*, 17(4), 425–445.
- Frey, B. S. & Stutzer, A. (2006). *Testing Theories of Happiness. In Economics and Happiness: Framing the Analysis*. (<http://doi.org/10.1093/0199286280.003.0005>).
- Fuegen, K. & Endicott, N. F. (2010). Evidence of shifting standards in judgments of male and female parents' job-related ability. *Current Research in Social Psychology*, 15 (5), 53–61.
- Fuegen, K., Biernat, M., Haines, E., & Deaux, K. (2004). Mothers and fathers in the workplace: How gender and parental status influence judgments of job-related competence. *Journal of Social Issues*, 60 (4), 737–754.

- GADESO, Fundació (2016). La bretxa de gènere. *Quaderns Gadeso*, (QG333).
- García-Retamero, R. & López-Zafra, E. (2006). Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. *Sex Roles*, 55 (1–2), 51–61.
- Garrosa-Hernández, E., Carmona-Coboa, I., Ladstätterb, F., Blanco, L. M., & D. Cooper-Thomas, H. (2013). The relationships between family-work interaction, job-related exhaustion, detachment, and meaning in life: A day-level study of emotional well-being. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 169–177.
- Gladman, K. & Lamb, M. (2012). GMI ratings. 2012 women on boards survey. *Governance Metrics International* (www3.gmiratings.com).
- Gladwell, M. (2005). *Blink Little*, New York: Brown and Company.
- Glick, P. & Fiske, S. T. (1996). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 491–512.
- Glick, P. & Rudman, L. A. (2010). Sexism. En J. F. Dovidio, M. Hewstone, P. Glick & V. M. Esses (Eds.), *The SAGE handbook of prejudice, stereotyping and discrimination* (pp. 328–345). London: Sage Publications Ltd.
- González-Santa Cruz, López-Guzmán, & Sánchez-Cañizares (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital IC*, 10 (3), 528–561.
- Grawitch, M. J. & Barber, L. K. (2010). Work flexibility or nonwork support? Theoretical and empirical distinctions for work-life initiatives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62 (3), 169–188.
- Greenwald, A.G.; Banaji, M.R.; Rudman, L. A.; Farnham, S.D.; Nosek, B. A.; Mellott, D.S. (2002). A unified theory of implicit attitudes, stereotypes, self-esteem, and self-concept. *Psychological Review*, 109, 3–25.
- Gruber, J. (1998). The impact of male work environments and organizational policies on women's experiences of sexual harassment. *Gender & Society*, 12 (3), 301–320.
- Haller, M. & Hadler, M. (2006). How social relations and structures can produce happiness and unhappiness: An international comparative analysis. *Social Indicators Research*, 75, (2), 169–216.
- Heilman, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657–674.
- Heilman, M. E. (2012). Gender Stereotypes and Workplace Bias. *Research in Organizational Behavior*, 32 (1), 113–135.
- Heilman, M. E. & Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks?: The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 81–92.
- Heilman, M. E. & Okimoto, T. G. (2008). Motherhood: A potential source of bias in employment decisions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 189–198.

- Hersby, M. D., Jetten, J., Ryan, M. K., & Schmitt, M. F. (2011). Responding to group-based discrimination: The impact of social structure on willingness to engage in mentoring. *Group Processes and Intergroup Relations*, 14, 319–335.
- Hogg, M. A. (2007). Social psychology of leadership. En A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social Psychology: Handbook of basic principles* (2ª ed., pp. 716–733). New York: Guilford.
- Hogg, M. A. (2010). «Human groups, social categories, and collective self: Social identity and the management of selfuncertainty». En: R.M. Arkin; K. C. Oleson; P. J. Carroll (Eds.). *Handbook of uncertain self* (pp. 401.420). Nueva York: Psychology Press.
- Hoyt, C. L. (2010). Women, Men, and Leadership: Exploring the Gender Gap at the Top. *Social and Personality Psychology Compass*, 4 (7), 484–498.
- Ibáñez Pascual, M. (2010). Al otro lado de la segregación ocupacional por sexo. Hombres en ocupaciones femeninas y mujeres en ocupaciones masculinas – At the other side of occupational sex segregation. Men in female occupations and women in male occupations. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 68 (1), 145–164.
- Informe *Gender Gap 2016* del Foro Económico Mundial.
- Informe Unión Europea: Flexible working time arrangements and gender equality – A comparative review of 30 European countries (Flexibilidad en el horario laboral e igualdad de género: un informe comparativo sobre treinta países europeos). (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=762&langId=en&furtherPubs=yes>).
- Inzlicht, M. & Ben-Zeev, T. (2000). A threatening intellectual environment: Why females are susceptible to experiencing problem-solving deficits in the presence of males. *Psychological Science*, 11 (5), 365–371.
- Ito, T. A. & Urland, G. R. (2003). Race and Gender on the Brain: Electroocortical Measures of Attention to the Race and Gender of Multiply Categorizable Individuals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 (4), 616–626.
- Jost, J. T., Rudman, L. A., Blair, I. V., Carney, D. R., Dasgupta, N., Glaser, J., & Hardin, C. D. (2009). The existence of implicit bias is beyond reasonable doubt: A refutation of ideological and methodological objections and executive summary of ten studies that no manager should ignore. En A. P. Brief & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 29 (pp. 39–69). New York: Elsevier.
- Joy, L., Carter, N. M., Wagner, H. M., & Narayanan, S. (2007). The bottom line: Corporate performance and women's representation on boards. Research Report, Catalyst, Inc. Recuperado de <http://www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womensrepresentation-on-boards>.
- Kabat-Farr, D. & Cortina, L. M. (2014). Sex-based harassment in employment: New insights into gender and context. *Law and Human Behavior*, 38 (1), 58–72.
- Kanter, R. (1977). «Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women». *American Journal of Sociology*, 82, 965–990.

- Knowles, E. D., Lowery, B. S., & Schaumberg, R. L. (2010). Racial prejudice predicts opposition to Obama and his health care reform plan. *Journal of Experimental Social Psychology, 46* (2), 420–423.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms. *Psychological Bulletin, 137*(4), 616–642.
- Konik, J. & Cortina, L. M. (2008). Policing gender at work: Intersections of harassment based on sex and sexuality. *Social Justice Research, 21* (3), 313–337.
- Krishnan, H. A. & Park, D. (2005). A few good women —On top management teams. *Journal of Business Research, 58*, 1712–1720.
- Latu, I. M. , Stewart, T. L., Myers, A. C., Lisco, C. G., Estes, S. B., Donahue, D. K. (2011). What we ‘say’ and what we ‘think’ about female managers: Explicit versus implicit associations of women with success. *Psychology of Women Quarterly, 35*, 252–266.
- Leskinen, E. A., Cortina, L. M., & Kabat, D. B. (2011). Gender harassment: Broadening our understanding of sex-based harassment at work. *Law and Human Behavior, 35* (1), 25–39.
- Matsa, D. A. & Miller, A. R. (2013). A female style in corporate leadership? Evidence from quotas. *American Economic Journal: Applied Economics, 5* (3), 136–169.
- Mavin, S. (2006). Venus envy: problematizing solidarity behaviour and queen bees. *Women in Management Review, 21* (4), 264–276.
- Mavin, S. (2008). Queen bees, wannabees and afraid to bees: No more ‘Best enemies’ for women in management? *British Journal of Management, 19*, S75–S84.
- McKinsey & Company (2002). Global Investor Opinion. Survey: Key Findings
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment. *Journal of Business and Psychology, 25* (3), 381–396.
- Moreno-Jimenez, B. & Galvez Herrero, M. (2013). El efecto del distanciamiento psicologico del trabajo en el bienestar y la satisfacción con la vida: un estudio longitudinal, *Journal of Work and Organizational Psychology, 29*, 145–151.
- Northouse, P. G. (2015). Leadership: Theory and Practice, 7th Edition. Sage Publications. Nueva York: Psychology Press.
- Nosek, B. A., Banaji, M.R., Greenwald, A.G. (2002). Math=male, me=female, therefore math ≠ me. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*, 44–59.
- Otterbacher, J. & Bates, J. (2017). Competent Men and Warm Women: Gender Stereotypes and Backlash in Image Search Results *Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 6620–6631.
- Okimoto, T. G. & Heilman, M. E. (2012). The ‘Bad Parent’ Assumption: How Gender Stereotypes Affect Reactions to Working Mothers. *Journal of Social Issues, 68* (4), 704–724.

- Oswald, D. L. (2008). Gender stereotypes and women's reports of liking and ability in traditionally masculine and feminine occupations. *Psychology of Women Quarterly*, 32, 196–203.
- Park, B., Smith, J. A., & Correll, J. (2008). “Hawing it all” or “doing it all”? perceived trait attributes and behavioral obligations as a function of workload, parenthood, and gender. *European Journal of Social Psychology*, 38 (7), 1156–1164.
- Parks-Stamm, E. J., Heilman, M. E., & Hearn, K. A. (2008). Motivated to penalize: Women's strategic rejection of successful women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 237–247.
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99 (6), 1129–1145.
- Peplau, L. A. & Fingerhut, A. (2004). The paradox of the lesbian worker. *Journal of Social Issues*, 60 (4), 719–735.
- Pérez de Toledo, E. (2010). The Relationship Between Corporate Governance and Firm Value: A Simultaneous Equations Approach for Analyzing the Case of Spain. Working Paper. Disponible en http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1535073
- Pérez-Orozco, A. (2014). *Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*. Madrid, Traficantes de Sueños, 305 p.
- Pérez-Pérez, M., Vela-Jiménez, M. J., Abella-Garcés, S., & Martínez-Sánchez, Á. (2015). El enriquecimiento trabajo-familia: Nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleado. *Universia Business Review*, 45, 16–32.
- Pettigrew, T. F. & Tropp, L. R. (2011). *When groups meet* (p. 309). Nueva York: Psychology Press.
- Pettigrew, T. F., Tropp, L. R. (2006). A metaanalytical test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 751–783.
- Pierce, L., Dahl, M. S., Nielsen, J. (2013). In sickness and in wealth: Psychological and sexual costs of income comparison in marriage. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39, 359–374.
- Project Implicit. (2011). <http://www.projectimplicit.net/index.html>.
- Ragsins, B. R. & Scandura, T. A. (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Academy of Management Journal*, 37, 957–971.
- Ramos, A., Barberá, E., & Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34 (2), 267–278.
- Ratcliff, N. J., Vescio, T. K., & Dahl, J. L. (2015). (Still) waiting in the wings: Group based biases in leaders' decisions about to whom power is relinquished. *Journal of Experimental Social Psychology*, 57, 23–30.
- Reid, S. A., Giles, H., & Harwood, J. (2005). A self-categorization perspective on

communication and intergroup relations. En J. Harwood & H. Giles (Eds.), *Intergroup Communication: Multiples perspectives* (pp. 241–263). New York: Peter Lang.

- Reskin, B. F. & Padavic, I. (1999). Sex, Race, and Ethnic Inequality in United States Workplaces. *In Handbook of the Sociology of Gender* (pp. 343–374). Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=18639835&site=ehost-live>
- Rink, F. & Ellemers, N. (2006). What can you expect? The influence of gender diversity in dyads on work goal expectancies and subsequent work commitment. *Group Processes and Intergroup Relations*, 9, 577–588.
- Rink, F. & Ellemers, N. (2007a). The role of expectancies in accepting task-related diversity: Do disappointment and lack of commitment stem from actual differences or violated expectations? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 842–854.
- Rink, F. & Ellemers, N. (2008). Managing diversity in organizations: How identity processes affect diverse work groups. En M. Barreto, M. Ryan, & M. Schmitt (Eds.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender inequality* (pp. 182–303). Washington, DC: American Psychological Association.
- Rink, F. & Ellemers, N. (2009). Temporary vs. permanent group membership: How the future prospects of newcomers affect newcomer acceptance and newcomer influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35, 764–775.
- Rink, F. & Ellemers, N. (2010). Benefiting from deep-level diversity: How congruence between knowledge and decision rules improves team decision making and team perceptions. *Group Processes and Intergroup Relations*, 13, 345–359.
- Rodríguez, M.C., Peña, J-V., & Torío, S. (2009). La experiencia de la paternidad y la maternidad: análisis del discurso de las creencias sobre la crianza y el cuidado infantil. *Infancia y aprendizaje*, 32 (1), 81–95.
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M., & Berger, M. (2014). Contribución española e iberoamericana al estudio del Work Life Balance: Claves para la intervención. *Papeles del Psicólogo*, 35 (1), 48–58.
- Rudman, L. A. (1998). Self-Promotion as a Risk Factor for Women: The Costs and Benefits of Counterstereotypical Impression Management. *Journal of Personality & Social Psychology*, 74 (3), 629–45.
- Rudman, L. A. (2011). *Implicit Measures for social and personality psychology*. London: Sage.
- Rudman, L. A. & Ashmore, R. D. (2007). Discrimination and the Implicit Association Test. *Group Processes and Intergroup Relations*, 10 (3), 359–372.
- Rudman, L. A. & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57, 743–762.
- Rudman, L. A. & Glick, P. (2008). *The social psychology of gender: How power and intimacy shape gender relations*. New York: Guilford.

- Rudman, L. A. & Goodwin, S. A. (2004). Gender differences in automatic ingroup bias: Why do women like women more than men like men? *Journal of Personality and Social Psychology, 87*, 494–509.
- Rudman, L. A., Greenwald, A. G., McGhee, D. E. (2001). Implicit self-concept and evaluative implicit gender stereotypes: Self and ingroup share desirable traits. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 1164–1178.
- Rudman, L. A. & Kilianski, S. E. (2000). Implicit and explicit attitudes toward female authority. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*, 1315–1328.
- Rudman, L. A., Dohn, M. C., & Fairchild, K. (2007). Implicit self-esteem compensation: Automatic threat defense. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*, 798–813.
- Rudman, L. A., Greenwald, A. G., & McGhee, D. E. (2001). Implicit self-concept and evaluative implicit gender stereotypes: Self and ingroup share desirable traits. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 1164–1178.
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Glick, P., & Phelan, J. E. (2012). Reactions to vanguards: Advances in backlash theory. En Devine, P. G., & Plant, E. A. (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology, 45*, 167–227.
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E., & Nauts, S. (2012). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice toward female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology, 48*, 165–179.
- Rudman, L. A., Phelan, J. E., & Heppen, J. (2007). Developmental sources of implicit attitudes. *Personality and Social Psychology Bulletin, 33* (12), 1700–1713.
- Runge, T.E., Frey, D., Gollwitzer, P., Helmreich, R. K., & Spence, J. T. (1981). Cross-cultural stability of masculine (instrumental) and feminine (expressive) traits. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 12*, 142–162.
- Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management, 16*, 81–90.
- Ryan, M. K. & Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding women's appointment to precarious leadership positions. *Academy of Management Review, 32*, 549–572.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues, 57* (4), 675–688.
- Schmitt, M. T., Ellemers, N., & Branscombe, N. (2003). Perceiving and responding to gender discrimination at work. En A. Haslam, D. Van Knippenberg, M. Platow, & N. Ellemers (Eds.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (pp. 277–292). New York: Psychology Press.
- Schuh, S. C., Bark, A. S. H., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P., & Van Dick, R. (2014). Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power motivation. *Journal of Business Ethics, 120*, 363–379.
- Schunk, D. H. & Pajares, F. (2001). The development of academic self-efficacy. *Development of Achievement Motivation, 1446*, 15–31 (<http://doi.org/10.1016/b978-012750053-9/50003-6>).

- Sekaquaptewa, D. & Thompson, M. (2002). The differential effects of solo status on members of high- and low-status groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 694–707.
- Sekaquaptewa, D. & Thompson, M. (2003). Solo status, stereotype threat, and performance expectancies: Their effects on women's performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, 68–74.
- Simpson, R. (2004). Masculinity at Work: The Experiences of Men in Female Dominated Occupations. *Work Employment Society*, 18, 349–368.
- Soares, R., Cobb, B., Lebow, E., Winsten, H., Wojnas, V., & Regis, A. (2011). Catalyst. Census: Fortune 500 Women Board Directors (Catalyst, 2011).
- Staines, G., Travis, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome. En *Annual editions: Readings in social problems, 74/75 Edition*. Guilford, Conn.: Dushkin, pp. 145–148.
- Steffens, M.C. & Viladot, M. À. (2015). *Gender at work: A Social Psychological perspective*. New York: Peter Lang.
- Stroebe, K., Ellemers, N., Barreto, M., & Mummendey, A. (2009). For better or for worse: The congruence of personal and group outcomes on targets' responses to discrimination. *European Journal of Social Psychology*, 39, 576–591.
- Turner, J. C., Hogg, M., Oakes, P., Reicher, S., & Wetherell, M. (1987). *Rediscovering the social group: A selfcategorization theory*. Oxford: Blackwell.
- Twenge, J. M. (1997). Changes in masculine and feminine traits over time: A meta-analysis. *Sex Roles*, 36 (5–6), 305–325.
- Twenge, J. M. (2001). Changes in women's assertiveness in response to status and roles: A cross-temporal meta-analysis, 1931–1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 133–145.
- Van Laar, C. & Derks, B. (2003). Managing stigma: Disidentification from the academic domain among members of stigmatized groups. En F. Salili & R. Hoosain (Eds.), *Teaching, learning, and motivation in a multicultural context* (pp. 345–393). Greenwich, CN: Information Age Publishing.
- Vandello, J. A., Hettinger, V. E., Bosson, J. K., & Siddiqi, J. (2013). When equal isn't really equal: The masculine dilemma of seeking work flexibility. *Journal of Social Issues*, 69 (2), 303–321.
- Vecchio, R. P. (2002). Leadership and gender advantage. *The Leadership Quarterly*, 13, 643–671.
- Velazco, J., Torrent-Sellens, J., Viñas-Bardolet, C. (2014). Job satisfaction of Spanish knowledge-based workers: Characterization and determinants. Institut Interdisciplinari d'Internet (IN3), Universitat Oberta de Catalunya. IN3 Working Paper Series WP14–002, 1–37.
- Viladot, M. À. (2017). *Género y poder en las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.

- Viladot, M. À. & Esteban-Guitart, M. (2009). Relacions entre la identitat catalana i la percepció de vitalitat etnolingüística en una mostra d'estudiants universitaris, *Digithum*, núm. 11, UOC.
- Viladot, M. À. & Esteban-Guitart, M. (2010). Un estudio transversal sobre la percepción de la vitalidad etnolingüística en jóvenes y adultos de Cataluña, *Revista Internacional de Sociología*, 69 (1), 229–252.
- Viladot, M. À., Giles, H., Bolaños, L.F., & Esteban-Guitart, M. (2013). Identidad nacional, vitalidad etnolingüística e indigenismo en Chiapas (México). *Estudios de Psicología*, 34 (1), 89–94.
- Viladot, M. À., Giles, H., Gasiorek, J., & Esteban-Guitart, M. (2013). Ethnolinguistic vitality, mass media, and ethnic identity: A study with indigenous groups in the Chiapas (Mexico). *Sociolinguistic Studies*, 6 (3), 471–490.
- Viladot, M. À. & Siguan, M. (1992). Aproximación empírica a la teoría de la identidad etnolingüística en el contexto catalán. *Anuario de Psicología*, 52, 79–93.
- Viladot, M. À. & Steffens, M.C. (2016). *Estereotipos de género en el trabajo*. Barcelona: Editorial UOC.
- Vinkenbug, C. J., Van Engen, M. L., Coffeng, J., & Dijkers, J. S. E. (2012). Bias in Employment Decisions about Mothers and Fathers: The (Dis)Advantages of Sharing Care Responsibilities. *Journal of Social Issues*, 68 (4), 725–741.
- Wängnerud, L. (2009). Women in Parliaments: Descriptive and Substantive Representation. *Annual Review of Political Science*, 12 (1), 51–69.
- Warning, R. & Buchanan, F. R. (2009). An exploration of unspoken bias: women who work for women. *Gender in Management: An International Journal*, 24 (2), 131–145.
- Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 99–106.
- Welbourne, T. M., Cychota, C. S., & Ferrante, C. J. (2007). Wall street reaction to women in IPOs: An examination of gender diversity in top management teams. *Group and Organization Management*, 32, 524–547.
- Whittock, M. (2002). Women's experiences of non-traditional employment: Is gender equality in this area a possibility? *Construction Management and Economics*, 20 (5), 449–456.
- Wilde, A. & Diekman, A. B. (2005). Cross-cultural similarities and differences in dynamic stereotypes: A comparison between germany and the united states. *Psychology of Women Quarterly*, 29 (2), 188–196.
- Williams, C. L. (1992). The Glass escalator: Hidden advantages for men in the 'female' professions. *Social Problems*, 39, 253–267.
- Williams, J. E. & Best, D. L. (1990). *Measuring sex stereotypes: A multi-nation study*. Newbury Park, CA: Sage.

- Yoder, J.D. (2001). Making leadership work more effectively for women. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 815–828.
- Yoder, J.D. (2002). 2001 Division 35 presidential address: Context matters: Understanding tokenism processes and their impact on women's work. *Psychology of Women Quarterly*, 26 (1), 1–8.

Annexo



CUESTIONARIO PARA MUJERES SOBRE GÉNERO Y LIDERAZGO EN EL ÁMBITO LABORAL

Estamos realizando un estudio sobre género y liderazgo en el ámbito laboral y necesitamos su colaboración.

Desearíamos conocer la opinión que usted tiene sobre diferentes aspectos de las conductas de hombres y mujeres en el ámbito laboral. Para ello le pedimos que responda las preguntas del cuestionario adjunto.

No queremos influir en sus sentimientos, creencias ni pensamientos. No se trata de ninguna propaganda ni a favor ni en contra de los hombres y las mujeres. Sólo estamos interesados e interesadas en conocer qué opina usted sobre las diferentes cuestiones que le formulamos en el cuestionario. **Le pedimos que sea lo más sincera posible y que se asegure de responder todas las preguntas y leerlas con atención. Rellene el cuestionario de forma individual (usted sola), tomándose el tiempo que necesite.**

Si percibe que su atención disminuye o que responde de modo automático, le rogamos que no continúe y que descanse unos minutos o el tiempo que considere necesario. Después emprenda otra vez la tarea.

Es muy importante que conteste todas las preguntas y que las respuestas sean su propia opinión.

Dado que los análisis estadísticos son a nivel de grupo, no es necesario que ponga su nombre. En cualquier caso, las respuestas son confidenciales y, por tanto, no se darán a conocer a nadie.

IMPORTANTE:

No olvide marcar su edad y tampoco el nivel de responsabilidad en la empresa u organismo donde trabaja.

Le damos una dirección electrónica para que, si tiene alguna duda o problema, pueda contactar con nosotros: viladot51@gmail.com

¡Muchas gracias por su colaboración!

1. **Edad:** _____ años

2. **¿Vive en pareja?**

- Sí
 No

3. **¿Cuántos hijos tiene?**

- Ninguno
 1
 2
 3
 4 o más

4. **Edades de los hijos/hijas**

- De 0 a 3
 De 4 a 6
 De 7 a 10
 De 11 a 15
 De 16 a 20
 Más de 20

5. **¿Tiene personas mayores a su cargo?**

- Sí
 No

6. **¿Trabaja usted en una empresa o en una institución (administración, universidad...) de más de cincuenta personas?**

- Sí
 No

7. **¿Tiene usted un título de estudios universitarios o politécnicos?**

- Sí
 No

8. **¿Cuál es su sector de trabajo?**

- Asesoría financiera, marketing
 Créditos, bancos, seguros
 Industria y empresa
 Construcción, inmobiliaria
 Ingeniería técnica, tecnologías de la información, medios de comunicación, educación, investigación
 Sector público, administración, política
 Salud, sector social
 Otro: _____

9. ¿Cuál es el cargo de responsabilidad que usted tiene en su lugar de trabajo?

- Bajo
 Intermedio
 Alto

10. Indique la proporción hombres/mujeres en cargos intermedios que hay en la empresa o en la organización en donde usted trabaja.

Todo hombres 1 2 3 4 5 6 7 Todo mujeres

11. Indique la proporción hombres/mujeres en altos cargos que hay en la empresa o en la organización en donde usted trabaja.

Todo hombres 1 2 3 4 5 6 7 Todo mujeres

12. Mis estudios universitarios son habituales en mi género.

Nada habituales 1 2 3 4 5 6 7 Muy habituales

13. Me siento satisfecha conmigo misma.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

14. Creo que la vida me va bien.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

15. Indique el grado de satisfacción en relación con su salud.

Nada satisfecha 1 2 3 4 5 6 7 Muy satisfecha

16. Indique el grado de satisfacción en relación con su trabajo.

Nada satisfecha 1 2 3 4 5 6 7 Muy satisfecha

17. Indique el grado de satisfacción en relación con su situación financiera.

Nada satisfecha 1 2 3 4 5 6 7 Muy satisfecha

18. Indique el grado de satisfacción en relación con sus relaciones con los/las compañeros/compañeras de trabajo.

Nada satisfecha 1 2 3 4 5 6 7 Muy satisfecha

19. Indique el grado de satisfacción en relación con las oportunidades de promoción en el trabajo (oportunidades de ascenso).

Nada satisfecha 1 2 3 4 5 6 7 Muy satisfecha

20. En el pasado año, ¿cuántos días se puso enferma y no pudo ir al trabajo?

_____ días.

21. Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres son competentes.

Más los hombres 1 2 3 4 5 6 7 Más las mujeres

22. Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres son eficaces.

Más los hombres 1 2 3 4 5 6 7 Más las mujeres

23. Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres están capacitados/capacitadas.

Más los hombres 1 2 3 4 5 6 7 Más las mujeres

24. Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres son agradables.

Más los hombres 1 2 3 4 5 6 7 Más las mujeres

25. Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres son dignos/dignas de confianza.

Más los hombres 1 2 3 4 5 6 7 Más las mujeres

26. Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres son cálidos/cálidas.

Más los hombres 1 2 3 4 5 6 7 Más las mujeres

27. Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres son sensibles a las necesidades de sus subordinados/subordinadas y/o compañeros/compañeras.

Más los hombres 1 2 3 4 5 6 7 Más las mujeres

28. Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres son comprensivos/comprensivas a las necesidades de sus subordinados/subordinadas y/o compañeros/compañeras.

Más los hombres 1 2 3 4 5 6 7 Más las mujeres

29. Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres comparten conocimientos con sus subordinados/subordinadas y/o con sus compañeros/compañeras.

Más los hombres 1 2 3 4 5 6 7 Más las mujeres

30. Indique el grado que usted considera que hombres y mujeres son agradables en el trato con sus subordinados/ subordinadas y/o con sus compañeros/compañeras.

Más los hombres 1 2 3 4 5 6 7 Más las mujeres

31. Creo que para permanecer o subir peldaños hacia la dirección de la empresa u organización donde trabajo es importante auto-promocionarse (es decir, es importante resaltar las propias virtudes y méritos).

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

32. Los méritos personales me permitirán ascender en la empresa o en la organización donde trabajo.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

33. En determinadas situaciones laborales trato de comportarme como los hombres si esto me ayuda a progresar en mi ámbito laboral.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

34. En comparación con los hombres, cuando las mujeres exponen buenas ideas en las reuniones (o equivalentes) de la empresa u organización donde trabajo, estas ideas se ignoran.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

35. En comparación con los hombres, en las reuniones (o equivalentes) a las mujeres se les interrumpe y se les quita la palabra.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

36. En comparación con los hombres, los logros de las mujeres se intentan disimular o esconder.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

37. Es preferible que los puestos de responsabilidad los ocupen los hombres.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

38. Algunos trabajos no son apropiados para las mujeres.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

39. Solo algunos tipos de trabajo son apropiados tanto para hombres como para mujeres.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

40. En muchos trabajos importantes es mejor contratar a hombres que a mujeres.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

41. Daria dinero a un grupo que lucha por los derechos de las mujeres.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

42. Puedo imaginarme protestando por los derechos de las mujeres.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

43. Soy feminista.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

44. Si una mujer tiene hijos/hijas los demás piensan que no trabajará las horas suficientes.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

45. Si una mujer tiene hijos/hijas los demás piensan que no será competente.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

46. Si una mujer tiene hijos/hijas los demás piensan que no podrán confiar de que cumpla en el trabajo.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

47. Las mujeres, en comparación con los hombres, tienden a tener una mayor sensibilidad moral.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

48. Las mujeres, en comparación con los hombres, tienden a mostrar una sensibilidad cultural más refinada y de buen gusto.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

49. Las mujeres directivas son más cautelosas que los hombres directivos.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

50. Me siento muy identificada con mi grupo de género.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

51. Las diferencias de estatus entre hombres y mujeres en la sociedad se mantendrán estables (no cambiarán) en las próximas décadas.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

52. Las diferencias de estatus entre hombres y mujeres en el ámbito del gobierno se mantendrán estables (no cambiarán) en las próximas décadas.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

53. Las diferencias de estatus entre hombres y mujeres en el ámbito laboral permanecerán estables durante los próximos años.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

54. Es injusto que los hombres tengan un estatus en la sociedad más elevado que el de las mujeres.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

55. Comparando mujeres y hombres, la superioridad social y laboral de los hombres no está justificada.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

56. Es casi imposible que una mujer sea tomada tan en serio como un hombre en el ámbito laboral.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

57. Por mucho que una mujer se esfuerce nunca conseguirá tener el mismo poder que un hombre en el ámbito laboral.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

58. Los líderes de la empresa u organización donde trabajo son todos muy parecidos.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

59. Percibo que me parezco a los líderes de la empresa u organización donde trabajo.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

60. Los hombres directivos están más capacitados para asumir riesgos que las mujeres directivas.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

61. Los hombres directivos son más impulsivos asumiendo riesgos que las mujeres directivas.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

62. Los hombres directivos aguantan más la presión psicológica del riesgo que las mujeres directivas.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

63. Desearía un trabajo más flexible que me permita satisfacer las necesidades de mi familia.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

64. Desearía un trabajo que me permita flexibilidad para escoger mis propias horas de trabajo.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

65. Percibo que mis colegas hombres me excluyen de los eventos, reuniones y relaciones informales.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

66. En mi ámbito laboral no me siento discriminada por ser una mujer.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

67. Creo que en mi ámbito laboral las mujeres están, en general, discriminadas.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

68. Algunos de mis colegas piensan que tengo menos habilidades (capacidades) porque soy una mujer.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

69. Algunos de mis colegas piensan que no estoy del todo comprometida con mi carrera porque soy una mujer.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

70. A veces me preocupa que mi comportamiento conduzca a mis colegas hombres a pensar que los estereotipos sobre las mujeres son verdaderos.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

71. Cuando las mujeres tienen hijos/hijas pequeños o adolescentes se sienten más responsables que los hombres en cuanto a la organización y planificación de las actividades de su prole (en relación al cuidado, la salud, la escolarización, la formación informal, etc.).

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

72. Cuando las mujeres debido a su horario laboral tienen dificultades para conciliar trabajo y familia (es decir, no pueden realizar actividades, tareas de cuidado y acompañamiento de los hijos/hijas) se sienten mal y culpables.

Totalmente en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Totalmente de acuerdo

Agradecimientos

Podríamos pensar que los agradecimientos son un puro trámite, que agradecer a quién nos ha ayudado en nuestra tarea investigadora o de cualquier otra índole intelectual es la costumbre. Una norma que solemos encontrar implícita en las publicaciones. Si bien esto es cierto, no significa que los agradecimientos no sean sinceros. En mi caso, quiero que la gratitud forme parte de mi vida y una manera es expresarla. Por tanto, quiero agradecer a:

- Núria de Gispert, primera presidenta del Parlament de Catalunya
- Sara Berbel, directora general de Barcelona Activa
- Pep Marques, director de Desarrollo Organizativo de Barcelona Activa
- Maria Eugenia Marin, agente para la igualdad de Oportunidades de Barcelona Activa
- Melanie Steffens, catedrática en el Departamento de Psicología Social y Economía de la Universidad de Landau, Alemania
- Jaume Ribera, escritor y traductor
- Lourdes Muñoz, presidenta de Mujeres en Red y creadora de Sheleader
- Jordi Aymerich, director de Global Hamilton
- Belen Sanchis
- David Janer, director de Volcanic
- Albert Mercade, director de Basetis
- Gonzalo Espinosa, estadístico de Basetis
- El equipo de Opinometre

