



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

EL COACHING COMO HERRAMIENTA PARA ROMPER EL TECHO DE CRISTAL

Autor: Mar Lázaro Castellanos

Director: Antonio Núñez Partido

MADRID | marzo 2020

Índice de Contenido

I.	RESUMEN	4
II.	ABSTRACT	4
III.	INTRODUCCIÓN	6
IV.	OBJETIVOS	6
V.	METODOLOGÍA	7
VI.	MARCO TEÓRICO / ESTADO DE LA CUESTIÓN	7
VII.	ESTUDIO TEÓRICO	9
1.	Marco conceptual	9
2.	Orígenes y evolución de la industria del coaching.....	12
3.	Tipos de personalidades directivas	14
4.	Desigualdad de género en los puestos directivos.....	18
5.	Patrones y comportamientos diferentes entre géneros	22
6.	Causas y medidas implantadas hacia la evolución de este pensamiento.....	28
7.	Las mujeres y el coaching.....	34
VIII.	PROPUESTA DE CUESTIONARIO	39
1.	Resultados sobre sesgos en la percepción de la personalidad entre géneros.....	39
2.	Resultados sobre la desigualdad de género.....	42
3.	Resultados sobre el coaching para romper el “techo de cristal”	44
4.	¿Tiene algo que ver la personalidad con el grado de satisfacción en el coaching?	48
IX.	CONCLUSIONES	49
X.	FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN	50
1.	Limitaciones.....	50
XI.	BIBLIOGRAFÍA	51
XII.	ANEXOS	57
1.	Trayectoria de Sara Berbel	57
2.	Entrevista a Sara Berbel.....	57
3.	Encuesta y resultados.....	62

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1: EL TECHO DE CRISTAL EN LA PIRÁMIDE ORGANIZACIONAL	11
GRÁFICO 2: DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE <i>COACHES</i> TITULADOS EN 2016	12
GRÁFICO 3: <i>COACHES</i> ACTIVOS EN EL OFICIO EN 2016.....	13
GRÁFICO 4: PROPORCIÓN DE MUJERES QUE RECIBIERON COACHING EN 2011 Y 2015 POR REGIONES.....	13
GRÁFICO 5: PORCENTAJE DE MUJERES EN LA PRESIDENCIA O CONSEJO DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35.....	19
GRÁFICO 6: CARACTERÍSTICAS CON LAS QUE SE DESCRIBIÓ A LAS MUJERES.....	39
GRÁFICO 7: CARACTERÍSTICAS CON LAS QUE SE DESCRIBIÓ A LOS HOMBRES.....	40
GRÁFICO 8: RESPONDIERON DE MANERA TEÓRICA.....	42
GRÁFICO 9: RESPONDIERON DE MANERA PRÁCTICA.....	42
GRÁFICO 10: PERSPECTIVA SOBRE EL NÚMERO DE MUJERES DIRECTIVAS EN LA ACTUALIDAD EN ESPAÑA	43
GRÁFICO 11: COMPARACIÓN ENTRE GÉNERO DE PERSONAS INVOLUCRADAS EN PROCESOS DE COACHING.....	44
GRÁFICO 12: RAZONES POR LAS CUALES LOS ENCUESTADOS PARTICIPARON EN SU ÚLTIMO PROCESO DE COACHING	45
GRÁFICO 13: PERCEPCIÓN SOBRE POR QUÉ LAS MUJERES SOLICITAN COACHING.....	46
GRÁFICO 14: ANÁLISIS SOBRE LA PUNTUACIÓN OBTENIDA DE <i>COACHES</i> Y <i>COACHEES</i> SOBRE SU ÚLTIMO PROCESO DE COACHING RELACIONANDO SI AMBOS ERAN DEL MISMO GÉNERO O NO	47
GRÁFICO 15: SATISFACCIÓN DEL PROCESO DE COACHING SEGÚN LA PERSONALIDAD.....	48

Índice de Tablas

TABLA 1: EL MODELO DE LOS CINCO FACTORES DE LA PERSONALIDAD DE COSTA Y MCCRAE.....	16
--	----

I. RESUMEN

La **desigualdad de género** en el ámbito laboral es una realidad presente en nuestra actualidad. Esta desigualdad se ve **especialmente afectada en aquellos puestos de trabajo que son de alto mando**, donde las cifras y diferencias entre directivos y directivas se hacen notorias.

Se han podido observar tendencias con el objetivo de paliar estas diferencias y fomentar el impulso de la mujer hacia puestos de gerencia con mayores responsabilidades.

A lo largo de la historia se ha podido crear un patrón en el que a la mujer se le reservaban ciertas tareas y a los hombres otras, pero en la actualidad esta situación está cambiando. Las características que se creen inherentes y diferenciadoras entre hombres y mujeres han demostrado ser **sesgos establecidos en un contexto sociocultural** que ha creado patrones sobre los comportamientos esperados de los hombres y las mujeres, lo que haría a cualquier hombre o mujer igualmente válido para un puesto de altas exigencias.

En este trabajo **se propone la técnica del coaching como medida para ayudar a impulsar a las mujeres a mayores aspiraciones en el ámbito laboral y un mejor desempeño de las funciones directivas tras el uso de esta herramienta**. Además de evidencia a partir de experiencias, se ha usado un estudio exploratorio que muestra que esta técnica es útil para dar un mayor impulso a las carreras de las mujeres para construir una mayor seguridad en si mismas y alcanzar puestos directivos de manera eficaz. De igual manera, introduciendo la perspectiva de género en esta herramienta independientemente de la persona que la use, se conseguirá una mayor concienciación sobre los sesgos entre géneros.

II. ABSTRACT

Nowadays, gender inequality in the workplace is still a reality. **This inequality is especially notorious in those job positions of high command**, where the figures and differences between managers men and women are even more significant.

Trends have been observed with the aim of alleviating these differences and encouraging women to move towards management positions with greater responsibilities.

Throughout history it has been possible to create a pattern in which certain tasks were reserved for women and others for men, but this situation is now changing. The characteristics that are believed to be inherent and differentiating between men and women have proven to be **established biases in a socio-cultural context** that has created expected behaviors of men and women, which would make any man or woman equally valid for a high demanding position.

This paper proposes the technique of **coaching as a measure to help propel women to higher aspirations in the workplace and better performance of management functions after the use of this tool**. In addition to evidence from experiences, an exploratory study has been used that demonstrates that this technique is useful to give a greater impulse to women's careers in order to build greater self-confidence and reach management positions effectively. Similarly, introducing the gender perspective into this tool, regardless of the person using it, will lead to greater awareness of gender biases.

***Palabras clave:** executive coaching, techo de cristal, desigualdad de género, sesgos de personalidad, equidad, directivos.*

***Key Words:** executive coaching, glass ceiling, gender inequality, character biases, equality, managers.*

III. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se abordará **la técnica de *executive coaching* como instrumento para impulsar a las mujeres hacia un desarrollo profesional** en igualdad de oportunidades y como medida para ayudar a alcanzar a este género puestos directivos. Para ello se estudiará si es posible crear patrones sobre los comportamientos por género en el ámbito laboral o el establecimiento de otro tipo de división por factores o resultados para **elaborar un *executive coaching* específico para las mujeres** diferente a los hombres y ayudar, tanto *coaches* como *coachees*, a alcanzar estos objetivos de crecimiento laboral específicos.

IV. OBJETIVOS

El objetivo general de este trabajo es analizar la situación del coaching con el propósito de **averiguar si existe algún patrón por el cual se pudiera diferenciar el coaching para mujeres y para hombres** y ver si esta diferencia pudiera servir como impulso para las mujeres en la alta gerencia para romper con el “techo de cristal” al que muchas veces se enfrentan.

Con este propósito se detallará específicamente cuál es el **concepto de *executive coaching*** y sus limitaciones con respecto a otros conceptos similares, y la **definición de “techo de cristal”**. Además, ofreceremos una imagen sobre la evolución de la industria del coaching y las diferencias entre participantes mujeres y hombres en este proceso de aprendizaje, analizando además la desigualdad de género en los puestos directivos de las organizaciones actuales.

Se presentará un **modelo de división de personalidades** creado por Costa y McCrae (1991) según el cual se podrían clasificar a las personas siguiendo comportamientos, actitudes y valores y luego pasaremos a un análisis sobre la existencia de sesgos de personalidad atribuidas a las mujeres y a los hombres en la sociedad del momento.

Finalmente, para dar respuesta al objetivo general observaremos la evolución de estos sesgos establecidos y las distintas medidas ya existentes implantadas con el objetivo de

impulsar a la mujer hacia los puestos de alto mando haciendo última referencia al coaching.

V. METODOLOGÍA

Se ha realizado una búsqueda exhaustiva de información primero proveniente de fuentes secundarias en distintas plataformas de búsqueda como son **bibliotecas y libros además de recursos electrónicos de bases de datos** como Academic Source Complete, Business Source Complete, Psychology and Behavioral Sciences Collection, Social Work Abstracts, etc.

Para analizar este objeto de estudio se ha lanzado una **encuesta** para ayudarnos a basarnos en datos empíricos a través de los cuales nos apoyaremos para cerrar las conclusiones y observar las limitaciones de este proyecto. Además, se ha **entrevistado** a la Doctora en Psicología Social Sara Berbel, cuya trayectoria podemos ver en el Anexo 1.

Se tratan de investigaciones de carácter cualitativo y cuantitativo con el objetivo de generar fuentes de información primarias de los que hemos podido obtener la información empírica restante y necesaria para poder dar respuesta a los objetivos específicos.

VI. MARCO TEÓRICO / ESTADO DE LA CUESTIÓN

A pesar de que **existen investigaciones limitadas** con respecto al estudio en cuestión, algunos autores (Benavides, 2008; Leimon & Moscovici & Goodier, 2011; Skinner, 2012; Worth, 2012; De-Valle, 2014) han tratado de abordar temas muy similares en relación con el papel de la mujer en el mundo de las élites empresariales y la relación que un mayor éxito en las carreras profesionales de las mujeres podría tener con el coaching. La mayoría de los estudios existentes (Galuk, 2009; Skinner, 2012) **han abordado este tema estudiando la situación en países concretos como Reino Unido o Australia**. Además, una característica en común entre los mencionados estudios anteriores es que se han centrado en la obtención de resultados de los procesos de coaching para mujeres directivas en cuanto a la satisfacción del *coachee* y los cambios que este proceso ha demostrado ofrecer a dichas mujeres.

En primer lugar, Leimon & Moscovici & Goodier (2011) realizaron una investigación muy alineada con la propuesta en este trabajo. Su objetivo era **averiguar la existencia**, a través de entrevistas y cuestionarios, **de razones objetivas que indicaran la necesidad de enfocar el coaching para mujeres de una manera diferente**. A través de este estudio se pretendía entender hasta qué punto las mujeres habían conseguido desarrollar más eficientemente sus carreras gracias al coaching.

Matter, Van Nieuwerburgh, Barr & Jacob (2018) se centraron en los efectos del coaching en ocho mujeres del mundo árabe y su actuación y actitud como líderes, las cuales todas afirmaron de la ayuda que el coaching y mentoring les había supuesto. Broughton y Miller (2009), por otro lado, realizaron entrevistas a mujeres en Reino Unido para ahondar en las herramientas que fomentaban o ralentizaban su desarrollo laboral buscando los beneficios que conlleva el aumento en la confianza en sí mismas, sus habilidades y el equilibrio entre la vida laboral y familiar. En 2012, Skinner centró su investigación en la manera en la que el coaching podía apoyar el desarrollo de la identidad profesional del líder. Worth (2012), por otro lado, trata de buscar la conexión entre el coaching, las mujeres y la autenticidad. Los principales resultados obtenidos demostraban que el coaching es una técnica que ofrece un mayor apoyo para las mujeres en el desarrollo de su autenticidad en tres áreas en específico: para trabajar en un ambiente seguro, para darle forma a sus propios perfiles laborales y para tener mayor *insight*.

Passmore & Fillery-Travis en 2011 elaboraron unas **recomendaciones para posibles estudios futuros enfocados específicamente en el coaching y la cuestión de género** que aún son objeto potencial de estudio, como la posible relación entre *coach* y *coachee* del mismo género.

VII. ESTUDIO TEÓRICO

1. Marco conceptual

Para entender bien lo que es el *executive coaching* primero vamos a ofrecer una sencilla definición de lo que es el coaching. Se trata de un **proceso de relación en la que una persona facilita el éxito de la otra** (Castellano, 2003). Tiene como objetivo conseguir que el alumno aprenda a desarrollar sus habilidades para resolver situaciones o comportamientos de manera autónoma. Este proceso **es un acompañamiento en el aprendizaje**, no es una enseñanza, pues es la propia persona la que desarrollará estas habilidades y llegará a unas conclusiones que le permitirán alcanzar el conocimiento tácito que reside dentro de cada persona (Bonet, 2003).

Generalmente, la necesidad de comenzar un proceso de coaching se suele presentar a **personas con necesidad de un cambio** (Castellano, 2003), o que han experimentado un cambio inesperado en sus vidas. En este sentido, cada persona presentará una situación distinta, y por eso es necesaria la “adaptabilidad, moldeabilidad y personalización de cada caso o situación” (De la Corte, 2002, p.271).

En este trabajo vamos a analizar el *executive coaching*, lo que no debe confundirse con terapia, mentoring, counseling, coaching de grupo o cualquiera de las otras variantes. El *executive coaching* irá **dirigido a una sola persona** y esta ocupará puestos en los que tenga un equipo de los cuales es responsable, lo que estaría incluyendo a los gerentes, mandos intermedios, directivos y jefes de equipo, entre otros (Coach Experience, s.f.).

El *executive coaching* es el **acompañamiento de una persona a partir de sus necesidades profesionales** para el desarrollo de su potencial y de sus conocimientos técnicos (Anónimo, 2002). En este sentido podemos ver reflejada la importancia del acompañamiento del *coach* pero haciendo clara referencia a que los temas tratados serán de carácter profesional, por lo que excluye la parte personal que sería tratada en la psicoterapia.

En esta relación se presentan dos personas, **el coach y el coachee**. La palabra “*coach*” viene del inglés “entrenador” (EAE Business School, 2016). Según John Whitmore (2002), un *coach* es un entrenador que hará por lograr que su entrenado alcance su

potencial máximo superando aquellos obstáculos o impedimentos establecidos en el camino. Es un profesional no relacionado con el directivo en el ámbito laboral y será la persona que acompañe al *coachee* en el camino para alcanzar el desarrollo deseado (García Ricondo, 2014). La diferencia principal entre *executive* coaching y en coaching dirigido a cualquier persona reside en que los resultados asumidos del proceso de *executive* coaching suponen cambios en comportamientos directivos que tendrán un efecto potencial en la efectividad de la organización (Feldman y Lankau, 2005; citado por De-Valle, 2014).

Las **funciones de un coach** para un correcto desarrollo del servicio son establecer con claridad cuál es el propósito del proceso, trabajar de manera conjunta con su alumno a través de la observación, recomendaciones y la evaluación (Bonet, 2003). Debe asegurarse de que ayuda en la fijación de metas proporcionando un enfoque claro a través de un continuo aprendizaje (EAE Business School, 2016). Además, debe reunir una serie de características para que el resultado final sea óptimo y se consigan los objetivos perseguidos: tener conocimientos psicoterapéuticos y predicar con el ejemplo entre otros.

Por otro lado, **el coachee es la persona que se encuentra en un proceso de cambio** (Eleva Coaching, s.f.). Esta persona debe tener consciencia de sus áreas de mejora y necesidad de adaptarse al cambio de manera autónoma, para así demostrar una mentalidad abierta y flexible (HuertasConsulting, 2012). Además, solo podrán recibir coaching aquellas personas que estén mentalmente sanas, pues sino este proceso recibiría otro nombre.

Para entender bien el sentido del análisis, debemos comprender el concepto de **“techo de cristal”**. Katherine Lawrence lo define como una expresión que **representa “la disparidad existente entre la política de ascenso y las oportunidades existentes en su entorno laboral”** (Villeda, 2018). El origen del concepto se le atribuye a un artículo publicado en Wall Street Journal escrito por Hymowitz y Schelhardt en 1986 (De-Valle, 2014) que trataba la cuestión de las barreras a las que se enfrentaban las empresarias que aspiraban a puestos elevados. Una de las primeras personas en darle la importancia, reconocimiento y notoriedad a este término fue Marilyn Loden en 1978 en una mesa redonda donde se trataban las aspiraciones de las mujeres. Sara Berbel (2013, p.68) lo define de la siguiente manera:

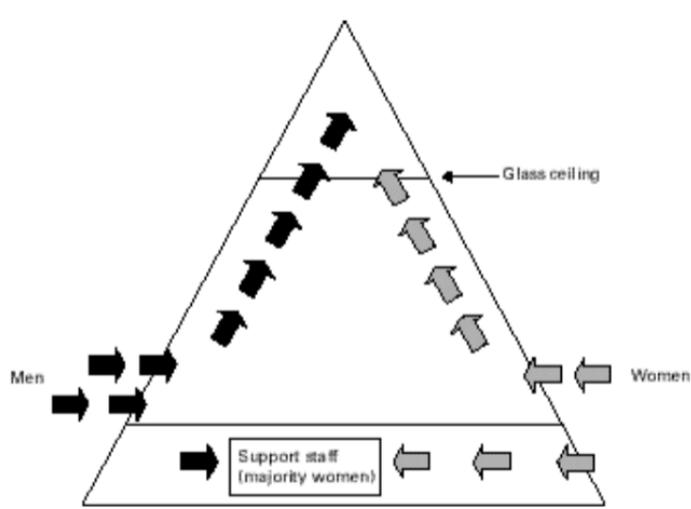
El “techo de cristal” es una metáfora que se utiliza para explicar por qué, pese a reunir todas las condiciones exigidas y no observarse ningún obstáculo físico o evidente, las mujeres no alcanzan lugares de poder. Es como si hubiera un techo invisible que las obligara a permanecer por debajo de determinados puestos en los que se ostenta capacidad de influencia y decisión.

Esta expresión hace referencia a esa integración vertical en la que son necesarias determinadas características y cualidades para poder acceder a posiciones directivas (Wirth, 2001). Es decir, en un contexto donde no debería haber razones objetivas para que las mujeres alcancen estos puestos en igualdad de oportunidades que los hombres, existe una discriminación inherente en las estructuras y en los procesos para que se consiga, y no solo en las organizaciones, sino en la sociedad en general (Wirth, 2001).

Mujeres perfectamente cualificadas y competentes miran a través del techo de cristal y ven lo que son capaces de alcanzar, pero existen barreras invisibles que les impiden atravesarlo (Wirth, 2001). Por supuesto que existen distintos niveles en este problema en distintas organizaciones, países o culturas, pero se trata de una realidad a la que muchas mujeres se enfrentan.

En el siguiente gráfico podemos ver reflejada una representación de la distribución piramidal a la que se enfrentan las mujeres en las organizaciones.

GRÁFICO 1: EL TECHO DE CRISTAL EN LA PIRÁMIDE ORGANIZACIONAL



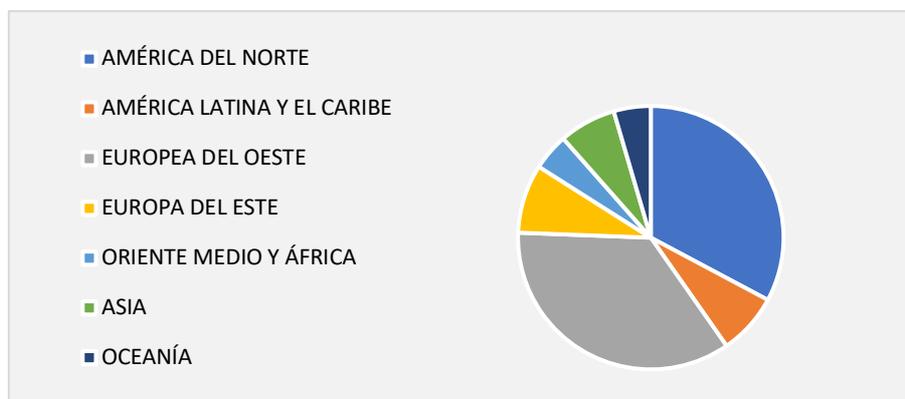
Fuente: ILO: Economically Active Population, 1950-2010 (Geneva, 1997), p.23, 26 y 29.

2. Orígenes y evolución de la industria del coaching

Parece **no existir un consenso sobre cuál es exactamente el origen del coaching**. Se habla de la posibilidad de remontarse incluso a la prehistoria (Mántel de Ferreira, 2004), la ciencia en la que nos centramos tiene sus orígenes en Estados Unidos a finales de la década de los 80, con el objetivo de mejorar el rendimiento de los deportistas (Ortiz de Zárate, 2010). La **aplicabilidad del coaching deportivo al mundo empresarial** comenzó a ser una tendencia en las organizaciones y ha experimentado grandes cambios. Aunque **comenzó siendo una práctica solamente enfocada hacia las élites organizacionales**, se vieron en los beneficios que suponía la posibilidad de aplicarlo a toda una organización (Barranchina Suanes, 2016).

Podemos ver esta evolución a través de un estudio de la mano de PwC y de la Confederación Internacional de Coaching en 2016¹, en el que se prueba la existencia de un total de 53.000 *coaches* en el mundo (ver gráfico 2), de los cuales el 90% afirmaba tener clientes activos (ver gráfico 3). Es interesante destacar que, a escala mundial, **existían más mujeres *coaches* que hombres, suponiendo éstas un 67%**. Además, desde 2011 hasta la realización del estudio, las mujeres eran las principales receptoras de este tipo de entrenamiento, con una media del 54% frente a los hombres a nivel mundial (ver gráfico 4). Además, es observable el aumento de la proporción mujer-hombre que solicita este servicio en aquellos países más desarrollados comparado con los países en vías de desarrollo (International Coach Federation; PwC, 2016).

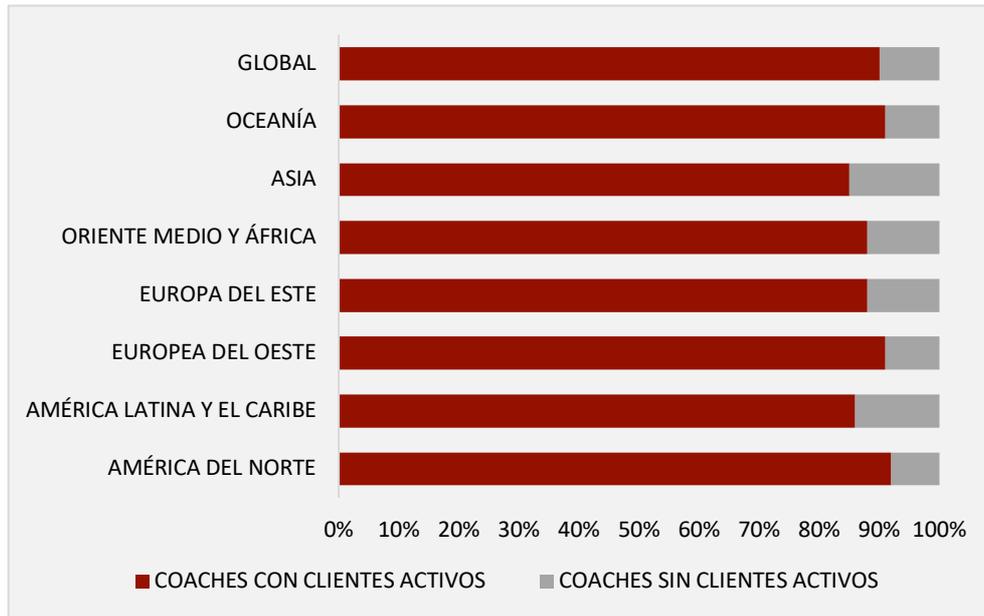
GRÁFICO 2: DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE *COACHES* TITULADOS EN 2016



Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos en (International Coach Federation; PwC, 2016)

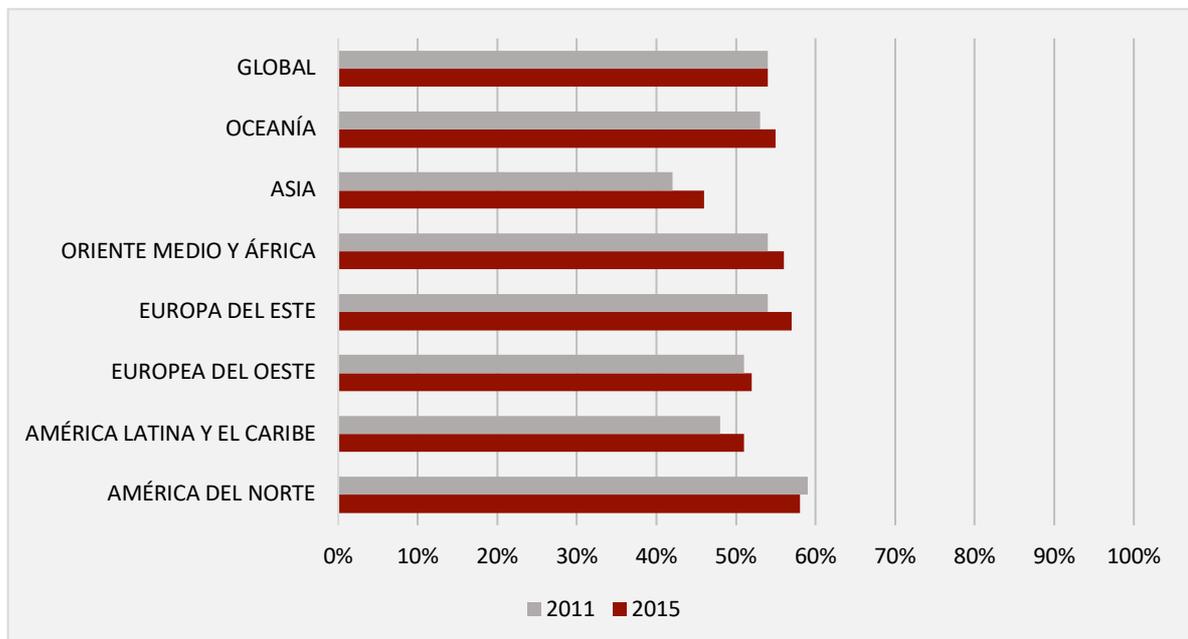
¹ Se trata del último estudio elaborado por parte de la Confederación Internacional de Coaching.

GRÁFICO 3: *COACHES* ACTIVOS EN EL OFICIO EN 2016



Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos en (International Coach Federation; PwC, 2016)

GRÁFICO 4: PROPORCIÓN DE MUJERES QUE RECIBIERON COACHING EN 2011 Y 2015 POR REGIONES



Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos en (International Coach Federation; PwC, 2016).

Haciendo división por edades, “casi el 58% de los *coach* tienen edades comprendidas entre los 40 y los 55 años y el 31% son entrenadores de entre 28 y 39 años” (J., 2018). Algunas causas que pueden explicar este hecho es lo mucho que se valora la experiencia para poder ser un buen *coach*, ya que permite poder recibir testimonios de otras personas que ya han utilizado su servicio (La Razón, 2015).

3. Tipos de personalidades directivas

Como se puede presuponer, es cierto que **cada persona tiene unos métodos concretos de solución de problemas, maneras de actuar ante adversidades, reacciones ante imprevistos, etc.** Las teorías sobre la personalidad han ido evolucionando desde los tiempos de Empédocles (450 a.C aproximadamente), quien se sostenía en los cuatro elementos de la naturaleza (aire, fuego, tierra y agua) y afirmaba que “las diferencias entre los elementos servían para explicar las diferencias individuales entre personas nacidas en la misma cultura, alimentadas de la misma manera, y que habían recibido la misma educación” (Sánchez & Ledesma, 2007, p.2).

David Keirsey desarrolló en 1978 un modelo de clasificación de los temperamentos basándose en el trabajo anterior de Hipócrates y Platón. Diferenciando entre los conceptos de temperamento y personalidad, podemos mencionar que el temperamento “se relaciona estrechamente con las bases biológicas o constitucionales de la personalidad” (Izquierdo Martínez, 2002, p.618) y la personalidad “es la organización dinámica en el individuo de aquellos sistemas que determinan su conducta y pensamiento característicos” (Hall, Lindzey & Campbell, 1957; citado por Izquierdo Martínez, 2002, p.618). En otras palabras, el temperamento está compuesto por aquellas características innatas a cada individuo y la personalidad es el resultado de la unión del temperamento con los hábitos aprendidos y la aplicabilidad de estos (Eraso Sáiz, 2012). Estos conceptos son de gran importancia debido a que uno de los componentes de la personalidad es el temperamento.

Según Keirsey (1978), **existían cuatro tipo de personalidades en las que todo individuo podía clasificarse: la personalidad analítica**, que busca evidencias empíricas, son detallistas, individualistas, organizados y aseguran haber contemplado la totalidad de opciones antes de elegir la que consideran correcta; **los expresivos**, que tienden a seguir sus intuiciones y sensaciones, son más arriesgados y buscan la colaboración de los demás para conseguir un flujo constante de información; **la**

personalidad impulsora, característico de las personas más prácticas con las tareas a realizar y se centran en los resultados a corto plazo; **y las personas amigables** con una clara orientación hacia las personas pero con gran consciencia en lo importante que supone tomar la decisión correcta.

Este modelo de temperamento es el origen del modelo de los cinco factores de personalidad de Costa y McCrae (1991). Intenta explicar que el temperamento y personalidad de una persona puede entenderse a través de los rasgos personales. Se trata de un modelo de gran popularidad a la hora de intentar entender las diferentes personalidades (Psychologist World, s.f.). Las denominaciones dentro de las cuales se podría clasificar a los individuos son las siguientes: extraversión, amabilidad, responsabilidad, neuroticismo y apertura a la experiencia (ver tabla 1).

TABLA 1: EL MODELO DE LOS CINCO FACTORES DE LA PERSONALIDAD
DE COSTA Y MCCRAE

Factor o dimensión	Definición	Características de los polos	Facetas o rasgos específicos
Amabilidad	Calidad de las interacciones que una persona prefiere, en un continuo que va de la compasión al antagonismo.	+ : bondadoso, compasivo, afable, atento, confiado, servicial, altruista, cooperativo - : cínico, rudo, agresivo, suspicaz, competitivo, irritable, manipulador, vengativo, egoísta, crítico	Confianza Franqueza Altruismo Actitud conciliadora Modestia Sensibilidad social
Responsabilidad	Grado de organización, persistencia, control y motivación en la conducta dirigida a metas	+ : organizado, fiable, trabajador, controlado, cuidadoso, puntual, formal, escrupuloso, tenaz, perseverante - : informal, vago, descuidado, negligente, hedonista, no confiable, sin objetivos	Competencia Orden Sentido del deber Necesidad de logro Autodisciplina Reflexión
Extraversión	Cantidad e intensidad de las interacciones interpersonales, nivel de actividad, necesidad de estimulación y capacidad para la alegría	+ : sociable, activo, hablador, optimista, divertido, afectuoso - : reservado, distante, frío, independiente, callado, solitario	Cordialidad Gregarismo Asertividad Actividad Búsqueda de emociones Emociones positivas
Neuroticismo	Tendencia a experimentar emociones negativas y pensamientos irracionales; capacidad para controlar impulsos y situaciones de estrés	+ : nervioso, preocupado, inestable, sensible, emocional, inseguro, hipocondríaco, tenso, miedoso, triste, vulnerable - : calmado, relajado, estable, seguro, controlado, fuerte, equilibrado	Ansiedad Hostilidad Depresión Timidez Impulsividad Vulnerabilidad
Apertura a la experiencia	Aplitud, profundidad, y permeabilidad de la conciencia, y motivación activa por ampliar y examinar la experiencia	+ : curioso, creativo, original, imaginativo, con amplios intereses, liberal, de mentalidad abierta - : convencional, conservador, dogmático, rígido, tradicional, práctico	Fantasía Estética Sentimientos Acciones Ideas Valores

Fuentes: datos obtenidos de (Urquijo, 2014).

Este modelo será en el que nos basaremos para entender las diferentes personalidades que los directivos pueden presentar y su aplicabilidad al ámbito de trabajo además de la posible relación del tipo de personalidad en las técnicas y experiencias en el coaching. A continuación, encontramos una descripción de las características y la relación consecuente que cada una suele tener con la satisfacción laboral.

En primer lugar, la **extraversión** sería la “cantidad e intensidad de las interacciones interpersonales, nivel de actividad, necesidad de estimulación y capacidad para la alegría” (Sánchez & Ledesma, 2007, p.14). Su antagonista serían aquellas personas que tienden a aislarse de los demás. Según Laak (1996), las características que presentarán estas personas son el afecto, la asertividad y la búsqueda de emociones positivas entre otras (McCrae & Costa, 1991).

La **amabilidad** “evalúa la capacidad para establecer vínculos psicosociales y la disposición a preocuparse por los demás” (Sánchez & Ledesma, 2007, p.15). McCrae y Costa (1991), clasifican este tipo de personalidad relacionada con la felicidad por la búsqueda al conseguir una mayor implicación interpersonal. Algunas características comunes a las personas amables son la simpatía, la confianza, la honradez, la modestia y el altruismo (Laak, 1996). Se podría decir que este tipo de personalidades presentan una correlación positiva con respecto a la satisfacción laboral por la motivación al establecimiento de relaciones prácticas en todos los ámbitos de sus vidas (Judge, Heller, & Mount, 2002).

La personalidad que muestra una mayor consciencia es la **responsabilidad**. Estas personas son responsables de sus acciones y de las consecuencias que estas conllevan (Psychologist World, s.f.). Sánchez y Ledesma (2007) las clasifican como personas con un alto sentido del deber, mientras que Laak (1996) las clasifica como aquellas con sentido de la obediencia, lucha por el logro y con disciplina. En cuanto a su rendimiento laboral esta personalidad presenta una correlación positiva por su clara orientación al trabajo (Organ & Lingd, 1995; citado por Judge, Heller, & Mount, 2002).

El **neuroticismo** estará presente en individuos con tendencia a la preocupación, a sobre pensar las cosas, exagerarlas (Psychologist World, s.f.) y presentan rasgos negativos. Su

antagonista sería el positivismo. Laak (1996) les describe como hostiles, depresivos, vulnerables, etc. Según Judge, Heller, & Mount (2002), debido a la esencia relativamente negativa de estos individuos, suelen desenvolverse en situaciones con resultados no tan satisfactorios, por lo que la relación con la satisfacción laboral se verá también afectada de manera negativa.

La **apertura a la experiencia** “muestra a qué grado un sujeto tiende a buscar nuevas experiencias personales y concibe de una manera creativa su futuro” (Regader, 2020). Según Goldberg (1993) se entiende como el intelecto o la imaginación en el modelo léxico. Algunos rasgos que caracterizan esta personalidad son la cultura, el intelecto, las acciones y los valores, entre otros (Laak, 1996). La satisfacción laboral de estos individuos no tiene porque estar relacionada con su personalidad, no existe prueba de una relación positiva entre las características que presentan y la satisfacción en el oficio pues suele ser el tipo de personalidad mas controversial en cuanto a una clasificación homogénea de las características que presenta (DeNeve & Cooper, 1998).

Existe **un estudio que analiza los resultados del *executive coaching* con los tipos de personalidades directivas anteriormente mencionadas**. Este estudio (Jones, Woods, & Hutchinson, 2014) concluyó la **existencia de una relación significativamente positiva entre aquellas personas que presentaban extraversión con un proceso eficiente de coaching**. Por otro lado, las personalidades abiertas a la experiencia y amables también demostraron una correlación positiva con resultados eficientes en procesos de coaching, pero no de manera significativa.

4. Desigualdad de género en los puestos directivos

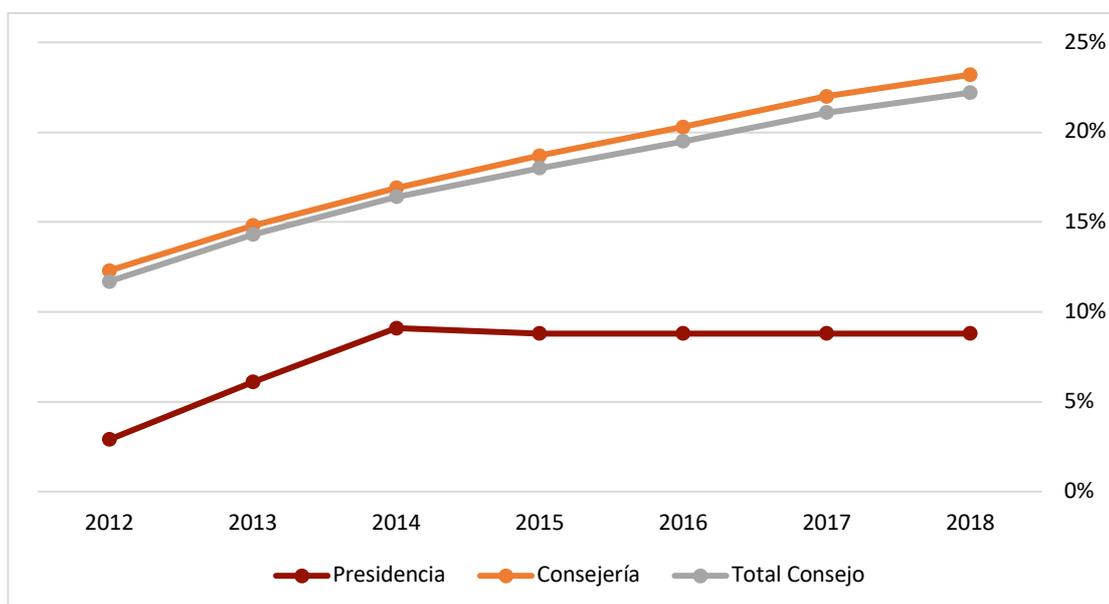
La diferencia de proporcionalidad entre mujeres y hombres presentes en las cimas organizacionales es cada vez menor, pero aún así hay mucho camino para conseguir la equidad al completo. De hecho, **aunque la mujer cada vez tiene más oportunidades de participar en las organizaciones, los porcentajes disminuyen a medida que se habla de rangos más elevados dentro de las mismas**.

Según un informe elaborado en 2016 por la Eurostat, existían un total de 7,3 millones de cargos directivos en toda la Unión Europea, de los cuales solo un 35% estaba ocupado por mujeres. Sin olvidarnos de mencionar que aquellas mujeres que han conseguido llegar

a ocupar puestos de la capa ejecutiva, “perciben un salario 23,4% menor a la media” (Aceño Moreno & Villanueva Flores, 2018, p.88). En las empresas presentes en la revista Fortune 500 en 2017 las mujeres solo ocupaban un 5,7% del total de puestos directivos (Steele Flippin, 2017).

En el caso de España, en 2015, aunque existían un total de 130.000 personas que ocupaban puestos de trabajo clasificados en el rango de directivos, solo el 22% estaba ocupado por mujeres (Jiménez, 2015). Si observamos el gráfico 5, podemos ver que según el Instituto Nacional de Estadística en las empresas del IBEX 35 en 2014² solo ocupaban cargos de presidencia o consejería un 16,5% del total y que se ha producido un crecimiento hasta llegar al 22,2% en 2018. **Además, en este último año, “el porcentaje de directivas en España es el mejor de los últimos 5 años” (GrantThornton, 2019) situándose cerca del 30%.**

GRÁFICO 5: PORCENTAJE DE MUJERES EN LA PRESIDENCIA O CONSEJO DE LAS EMPRESAS DEL IBEX 35



Fuente: elaboración propia a través de datos obtenidos del Instituto Europeo para la igualdad de género (EIGE) publicado por el INE (Instituto Nacional de Estadística, 2020). Los datos de 2018 corresponden al primer trimestre del año mientras que los datos de los demás años corresponden al segundo trimestre.

² Último estudio del INE que hace referencia al número de ciudadanos trabajando en una posición clasificada como “jefe”. Entendiéndose por este término como toda persona que tiene subordinados a su cargo.

Existe una tendencia positiva a la existencia de un mayor número de mujeres líderes en el sector terciario en comparación con otros sectores. Se cree que esta realidad se funda en que las mujeres presentan una **mayor participación directiva en empresas de razón social**, que normalmente centran el foco de su actividad en valores como la justicia y la igualdad de oportunidades (Berbel, 2013).

Un 8% de la población de Reino Unido afirma que **la desigualdad de género se debe a la inexistencia de un modelo a seguir femenino**, lo que ocasiona ciclos cerrados en los que no existe motivación para lograr la equidad (Department for Business Innovations and Skills, 2011).

A comienzos del siglo XX, **con el aumento de las mujeres en puestos directivos**, se pudo realizar un estudio que demostraba que en algunos casos **las mujeres con puestos directivos obtenían resultados menores en relación con los hombres** (Aceña Moreno & Villanueva Flores, 2018). Esta nueva concepción fue posteriormente estudiada y resultó en que “a pesar de que un mayor número de mujeres accede a puestos directivos, **lo hacen en aquellos puestos donde tienen un mayor riesgo de fracasar**” (Aceña Moreno & Villanueva Flores, 2018, p.91), por lo que los autores Ryan y Haslman en 2005 vieron que esto debía ser reflejado a través de una nueva metáfora a la que decidieron llamar “**el precipicio de cristal**”, pues estas mujeres estaban condenadas a no obtener resultados tan óptimos por la situación en la que se encontraba la economía o la empresa en cuestión del momento.

Broughton & Miller (2009) publican una guía sobre cuales podrían ser los principales puntos de atención que causan esta discriminación y cuya identificación podría ayudar a que las mujeres puedan alcanzar esas posiciones directivas. Afirman que es necesario entender el contexto laboral en conjunto para dar las pautas necesarias a las mujeres involucradas en estos procesos. A continuación, se encuentran los **focos de investigación** que estos autores consideran **que merecen especial atención**.

En primer lugar, **el estilo de liderazgo**³, el cual se suele asociar más con las características que las personas ven ligadas al género masculino cuando se trata sencillamente de una visión sesgada. Ante esto, Sara Berbel (2020) nos aconseja darle visibilidad al hecho de que no son comportamientos causales que se puedan asociar a un individuo en concreto, sino que tienen un origen social y estructural. Opina que los datos y la evidencia empírica son la manera más fácil de mostrar estos sesgos. Esto puede actuar como arma de doble filo para las mujeres, pues éstas pueden intentar adoptar un estilo de liderazgo más “masculino” mientras que pueden ser juzgadas por comportamientos no apropiados para “ser una mujer”.

Broughton y Miller (2009) destacaban también **la cultura organizacional** como factor a tener en cuenta, pues una empresa puede haber diseñado un proceso de reclutamiento específico para hombres fomentando su crecimiento dentro de la empresa. También existe la tendencia a elegir a un sucesor porque ves reflejado en él características del actual líder, que, como hemos mencionado, hay mayor probabilidad de que sea hombre. También hay que poner especial atención a la **discriminación** en sí, en el sentido de que las mujeres prácticamente no han denunciado discriminación en sus puestos de trabajo en comparación con la cantidad de compañeros *senior* que han interferido dañando sus oportunidades de crecimiento. Las **oportunidades de desarrollo** es otro de los puntos mencionados en dicho informe; mientras a los hombres sí se les dan esas facilidades de crecimiento, la mayoría de mujeres afirman tener que haber creado las oportunidades por cuenta propia o haber tenido que buscar apoyo fuera de la organización.

Además, existen también **ocupaciones que están segregadas desde un inicio**, como ejemplo podemos mencionar las finanzas o ingenierías vistas desde una mayoría masculina mientras que otras áreas como recursos humanos parecen verse como “más apropiadas para las mujeres”. Algunas de las mujeres a las que Broughton & Miller (2009) entrevistaron afirmaban que no estaban seguras de si realmente podían considerarse a sí mismas como pioneras o, en cambio, sencillamente habían sido afortunadas y habían sido elegidas por su organización con el objetivo de dar una imagen de mayor diversidad. En este sentido, estos autores afirman que **a las mujeres también**

³ Se desarrollará en profundidad en el siguiente apartado: V: Patrones y comportamientos diferentes entre géneros.

se les juzga más por su imagen y la importancia de estar siempre presentable mientras que para los hombres estas exigencias son menores.

Siguiendo con los factores a tener en cuenta, el **establecimiento de cuotas** por parte de los gobiernos en los que es requisito un porcentaje mínimo de mujeres presentes en las organizaciones ha llevado a suscitar el debate sobre la discriminación positiva que esto ocasiona. Además, la capacidad para crear redes de *networking* es mucho más fácil para los hombres, pues una mujer tiene más barreras para irrumpir en un mundo de hombres y existen muy pocas redes exclusivamente de mujeres. Asimismo, se presenta la complicación de los periodos de embarazo, los cuales impiden a la mujer a dedicarse al trabajo exclusivamente.

Finalmente, Broughton & Miller (2009) **mencionan la importancia por que las mujeres aumenten la confianza en sí mismas** y de lo raro que resulta que las mujeres sean capaces de tomar la decisión de perseguir un puesto de alto rango a toda costa como objetivo principal sin tener en cuenta otros factores.

5. Patrones y comportamientos diferentes entre géneros

Como hemos mencionado, **existe la creencia de que los hombres y las mujeres presentan características y estilos diferentes a la hora de dirigir**, la cual era apoyada por la mayoría de la opinión popular (Shibley Hyde, 2005). Es por esto por lo que aquellas organizaciones con mayor diversidad de genero en el cuerpo directivo presentan resultados relativamente superiores (Wille, Wiernik, Vergauwe, Vrijdags, & Trbovic, 2018). A pesar de esto, como veremos más adelante los valores o cualidades que aporta el género femenino no son exclusivamente aportados por el mismo, sino que podría suponer un valor añadido a cualquier ser humano (Berbel, Directivas y empresarias, Mujeres rompiendo el techo de cristal, 2013).

Han sido numerosos los académicos que han perseguido el estudio de las diferencias de características entre géneros (Shibley Hyde, 2005). Desde Allport (1937) hasta McCrae y Costa (1991) la evolución sobre la concepción de las personalidades ha variado a gran escala, pero la creencia de la diferenciación de personalidad entre géneros siempre ha estado presente (Batalha & Reynolds, 2013).

Es importante mencionar que, a pesar de la poca información empírica existente para probar esta teoría, un estudio publicado en 2018 por el *Journal of Vocational Behaviour* demostraba que sí que existían tendencias de comportamiento diferenciados entre géneros. Estas diferencias eran mucho más notorias en puestos jerárquicos menores mientras que las personas en el pico de la pirámide empresarial mostraban diferencias menos acentuadas (Wille, Wiernik, Vergauwe, Vrijdags, & Trbovic, 2018).

Aunque estas diferencias puedan pensarse como una evidencia a los ojos de muchas personas, no debe ser usado como argumento para fomentar la desigualdad en los distintos ámbitos en los que las mujeres siguen intentando abrirse un camino difícil.

Mientras se cree que las **mujeres se suelen caracterizar por presentar rasgos** más comunes como pueden ser la **emocionalidad positiva, la sociabilidad, la conciencia organizada y cautelosa**, se dice que **los hombres tienen su punto fuerte en la extraversión o en su comodidad con la dominancia**⁴ (Wille, Wiernik, Vergauwe, Vrijdags, & Trbovic, 2018). “Indudablemente se pueden rastrear elementos que favorecen la perpetuación de una imagen femenina enmarcada en roles que priorizan la responsabilidad de la mujer en el ámbito doméstico sobre el profesional” (Moncayo Orjuela & Zuluaga, 2015, p.143). Además, estas afirmaciones se confirman en mayor medida en aquellos países con menor desarrollo económico e igualdad de género.

Willkins y Anderson realizaron en 1991 un estudio meta analítico⁵ que sí que confirmó la existencia de diferencias estadísticas en patrones de comunicación entre hombres y mujeres, aunque los efectos reales eran mínimos como para probar que fueran significativamente importantes en las implicaciones prácticas que estos suponían (Pousa, Richards, & Trépanier, 2018).

Desgraciadamente, y debido a las dificultades que se le han presentado a la mujer a lo largo de la historia para poder conseguir puestos directivos, **las características de los líderes tradicionales suelen ser aquellas alineadas más con las anteriormente mencionadas presentes en los hombres**. Sin lugar a duda, muchas mujeres se encuentran con obstáculos a la hora de llegar a la cima por no presentar ciertas

⁴ Según los primeros estudios y aproximaciones hacia las diferencias de personalidad entre género.

⁵ Se trata de un estudio estadístico a través del cual se obtienen conclusiones del objeto a investigar.

características y, por ende, han tenido que adaptar su estilo interpersonal (Wille, Wiernik, Vergauwe, Vrijdags, & Trbovic, 2018) a unas actitudes más “masculinas” (Moncayo Orjuela & Zuluaga, 2015) con el objetivo de competir contra hombres.

En 1996 Burn establece siete razones por las cuales considera que las mujeres tienen menos posibilidades de conseguir puestos de mayor responsabilidad, de nuevo basados en las imágenes de la sociedad entre géneros:

- 1) *La creencia extendida de que la mujer ofrece menos capital humano a la organización (recursos individuales que ofrecen a la organización).*
 - 2) *La creencia de que la mujer no dirige tan bien como los hombres (asumiendo que las mujeres y los hombres utilizan estilos de liderazgo diferentes, siendo más efectivo el de estos últimos).*
 - 3) *La existencia de estereotipos que hacen percibir a las mujeres como menos capacitadas para las posiciones directivas.*
 - 4) *Las normas existentes en algunas organizaciones pueden favorecer la contratación y el ascenso de los hombres.*
 - 5) *En determinadas organizaciones las mujeres no pueden acceder a las experiencias necesarias para poder avanzar en la organización (las mujeres están en ocasiones estructuralmente en desventaja).*
 - 6) *Las responsabilidades que las mujeres asumen en la casa y en la familia pueden impedirles la movilización en la organización.*
 - 7) *La percepción por parte de los hombres, e incluso de las propias mujeres, de que su compromiso primario está en la casa y en la familia.*
- (Aceña Moreno & Villanueva Flores, 2018, p.90).

A finales de las décadas de los 80 y los 90, voces femeninas como Marilyn Loden o Helen Fisher afirmaban que poco a poco estaba naciendo una nueva forma de liderazgo; el **liderazgo femenino**, el cual, a diferencia del masculino **estaba mucho menos basado en el poder y más en una energía más flexible y menos autocrática** (Berbel, Directivas y empresarias, Mujeres rompiendo el techo de cristal, 2013). Sin embargo, cabe destacar el contexto de estas creencias, en el que muy pocas mujeres habían conseguido llegar a las cimas organizacionales.

Existe una **opinión antagonista** relativamente moderna desarrollada desde comienzos del siglo XX que **apoya la idea de que estas creencias han sido causadas más por las estructuras sociales existentes en vez de por las características inherentes a los hombres o a las mujeres**. Se empezaron a realizar estudios meta analíticos con el objetivo de probar si existía algún tipo de correlación en este sentido (Shibley Hyde, 2005). Estos estudios contenían una mayor cantidad de datos gracias al aumento de las mujeres en los puestos de dirección (Berbel, Directivas y empresarias, Mujeres rompiendo el techo de cristal, 2013). Hyde probó a través de un estudio en 2005 que no existían diferencias significativas en cuanto a la personalidad entre hombres y mujeres, aunque si existían diferencias en rasgos físicos como la fuerza, velocidad y otras variantes.

Es por esto por lo que últimamente se ha hecho hincapié en la importancia del contexto y situación para poder definir las diferencias psicológicas (Bussey & Bandura, 1999; Deaux & Major, 1987; Early & Wood, 1999; citado por Hyde, 2005). Una de las consecuencias que han tenido los estudios anteriores son la creación de estereotipos cerrados que se espera que estén presentes en la forma de ser de las mujeres y de los hombres (Ye, Wang, Wu, & Euwema, 2016), por lo que aquellos con cualidades o características diferentes a las que se supone que van unidas a su género se consideran como “fuera de lo común”. De esta manera, si una mujer no muestra su interés por los demás o se muestra excesivamente autoritaria puede suponerle impedimentos y restarle oportunidades incluso para ser contratada en algunos lugares (Shibley Hyde, 2005).

Como nos muestran estos últimos estudios, **los comportamientos específicos de cada individuo no son condición de su género sino un resultado de las condiciones sociales en las que se ha desenvuelto** (De-Valle, 2014), por lo que tanto hombres como mujeres pueden presentar comportamientos o hábitos iguales (Moncayo Orjuela & Zuluaga, 2015). Según indica Kurt Lewin⁶ tras sus estudios sobre el espacio vital de los individuos, “el comportamiento [...] no depende ni del pasado ni del futuro sino de los hechos y acontecimientos actuales y de cómo los percibe el sujeto” (Muelas Lobato, 2019), por lo que cada individuo en cada contexto presentará un comportamiento diferente. Es por esto

⁶ Psicólogo y filósofo estadounidense que dedicó su vida al estudio de los comportamientos organizacionales. Para él, el espacio vital de los individuos estaba compuesto por todos los factores no físicos o elementos psicológicos de cada sujeto (motivaciones, necesidades...).

por lo que, en ocasiones, las generalizaciones sí que pueden ser útiles y reflejar la realidad de un sujeto específico y otras veces no.

Igual que sería inimaginable afirmar que todos los hombres tienen un comportamiento homogéneo y unas características iguales y comunes entre ellos, no se puede afirmar que las mujeres también presenten esto y sea diferenciador entre géneros (Berbel, Directivas y empresarias, Mujeres rompiendo el techo de cristal, 2013). De hecho, **existen más diferencias entre personas del mismo género, pero de diferentes culturas que entre gente de distinto género, pero de la misma cultura** (Berbel, Directivas y empresarias, Mujeres rompiendo el techo de cristal, 2013). El género podría tener alguna influencia con las relaciones que se mantienen en la vida, “no siempre es el aspecto más importante de toda relación, pero [...] es una forma de relacionarse” (Butler, 2009, p.3).

Existen estudios (Yeung, 2012) que revelan que el orden de nacimiento es un determinante a la hora de que una persona tenga mayores probabilidades de resultar emprendedor⁷, lo cual rechazaría la creencia de que el género esté relacionado con el éxito laboral. En términos generales, aquellas mujeres emprendedoras tienen una probabilidad del 1,4 a tener una madre que también lo es (Berbel, Directivas y empresarias, Mujeres rompiendo el techo de cristal, 2013). Esto se debe a que la figura como “mentora” puede influir positivamente en encaminar a las mujeres hacia el emprendimiento.

García de Cortázar y García de León (1997) hacen referencia a que “este fenómeno es causa y consecuencia de una división sexual de la sociedad en la que se legitima la dominación masculina” (Moncayo Orjuela & Zuluaga, 2015, p.147), lo que ha ocasionado que exista una relación positiva entre el género y la primera concepción de las personas.

Moncayo Orjuela y Zuluaga (2015, p.150) ofrecen la explicación ante estas percepciones:

Se expone entonces que las divergencias entre hombres y mujeres no son objetivas, sino que por el contrario son creadas “performativamente” a través de

⁷ Existe una estrecha relación entre el emprendimiento y el liderazgo (Berbel, 2013).

procesos culturales que se proclaman y se elaboran, teniendo la posibilidad de ser alteradas, desaparecidas e inclusive declinadas.

Una de las pioneras en este nuevo visionado de la diferencia de géneros basada en la percepción fue Judith Butler, quien considera que **cada identidad puede ser imitada y la mayoría de las identidades creadas son el resultado de una imagen reflejada de estereotipos** donde los géneros han adoptado un rol específico creado con anterioridad (Moncayo Orjuela & Zuluaga, 2015).

En este sentido se podría dar explicación a la desigualdad existente en las cimas empresariales. Si los hombres y mujeres se categorizan en determinadas actitudes o comportamientos por el hecho de serlo, existirán unas barreras porque se “separa aquellos atributos socializados y autoimpuestos, de aquellos exigidos y establecidos por el contexto” (Moncayo Orjuela & Zuluaga, 2015, p.159).

Aproximando esta cuestión al contexto de las élites empresariales podemos hacer alusión a la “gramática masculina del liderazgo” (Sánchez, 2009; citado por Moncayo Orjuela & Zuluaga, 2015). Cuando pensamos en un individuo emprendedor nos imaginaremos a alguien con “motivación al logro, disposición a asumir riesgos, locus de control interno, autoeficacia y competitividad” (Berble, 2013, p.21), lo que suelen ser características que tenemos asociadas al género masculino y no al femenino. Pero diferenciar entre las personalidades de liderazgo masculinas y femeninas supone caer en los estereotipos que clasifican y separan a los géneros por atributos meramente sexuales (Moncayo Orjuela & Zuluaga, 2015).

No sorprende entonces que las áreas más prolíficas en los estudios sobre género y organización se encuentren en el liderazgo y la gestión, debido a que permiten reducir las diferencias del estilo de liderazgo a la función del sexo. La pregunta allí queda reducida a saber si los hombres y las mujeres que ocupan puestos de liderazgo se comportan de modo distinto, asumiendo que cada género se rige por los mismos comportamientos (Moncayo Orjuela & Zuluaga, 2015, p.152).

Además de las diferencias clasificadas en cuanto a comportamientos, se han creado estereotipos sobre los trabajos que pueden ser más “adecuados” para los hombres y otros

para las mujeres. Además, aquellos clasificados como “*women’s jobs*” (Wirth, 2001) normalmente tienen asignados un menor valor que aquellos que se presuponen que son más convenientes para los hombres que son reconocidos notoriamente como mejores puestos.

6. Causas y medidas implantadas hacia la evolución de este pensamiento

Como hemos mencionado, se ha probado a través de estudios que las mujeres y hombres pueden presentar rasgos comunes entre ellos o no independientemente del individuo. Muchas personas han cambiado su mentalidad con respecto a la visión de las diferencias entre géneros gracias a los datos empíricos que se han obtenido.

Además, afortunadamente, **hemos hecho avances significativos en la igualdad de género en todo el mundo**; las mujeres tienen mayor acceso a la educación, a puestos de trabajo que antes estaban reservados para los hombres, técnicas de entrenamiento profesional, etc. Todo esto ha sido **gracias a movimientos sociales, a la participación de organizaciones gubernamentales y privadas y sindicatos entre otros** (Wirth, 2001). Pero estas iniciativas no son aun suficientes para conseguir que las mujeres se sientan en igualdad de condiciones a la hora de desempeñar ciertos puestos.

En las décadas anteriores, las mujeres y distintas organizaciones e instituciones han usado como **principal estrategia para conseguir el éxito de las mujeres una buena formación**. Hoy en día, el nivel de formación de las mujeres es mayor al de los hombres, pues un 60% de los graduados son mujeres (Filsinger & Worth, 2012). **Este aumento en la proporción de graduadas no ha ido acompañado de un aumento en la proporción de directivas** (Aceña Moreno & Villanueva Flores, 2018), por lo que **se hace necesario empezar a dirigir la atención y el esfuerzo hacia otras herramientas** o variables también importantes y para lograr ese acceso del género femenino a la capa ejecutiva (Berbel, 2013).

Según la encuesta elaborada, existe aún un 26,6% de la población que opina que el “techo de cristal” ya no es un concepto que represente una realidad vigente y que es cosa del pasado. Cabe destacar que **es la población más joven la que opina que con la implantación de políticas de igualdad**, especialmente en los países occidentales, **ya se**

ha solucionado esta controversia y que la desigualdad no es un tema que concierna a la sociedad actual (Berbel, 2013).

Una modificación en la imagen estereotipada de ambos sexos por parte de la sociedad sería deseable para disminuir su influencia y, al mismo tiempo, lo que ya está ocurriendo en muchas empresas, modificar el perfil de líder hacia cualidades que combinen características tradicionales masculinas y femeninas como método para mejorar los roles directivos y dar cabida al talento de todas las personas de la empresa (Berbel, 2013, p.79).

A parte de un mayor acceso a la educación para toda la población, han sido las administraciones públicas las que han sido las principales instituciones que han velado por acción en búsqueda de la igualdad (Berbel, 2013). Podemos mencionar como una de las medidas de mayor impacto la Ley de Igualdad⁸ efectiva de mujeres y hombres aplicable a aquellas empresas con más de 250 trabajadores. Esta medida fue en un primer momento temida por algunas empresas, pero se justificó que no solo fomentaría una mayor cohesión, sino que serviría como una ventaja competitiva para el conjunto económico. En otras palabras, las iniciativas de cambio dejaron de recaer en “reparar mujeres” y se centraron en “reparar la organización” (Filsinger & Worth, 2012).

Muchas empresas no solo han adoptado medidas igualitarias por el ordenamiento legislativo, sino que ya presentaban iniciativas similares antes de la publicación de la Ley de Igualdad en 2007. Se ha demostrado que **la igualdad de oportunidades no solamente retiene el talento, sino que también lo atrae** (Berbel, 2013), lo que es algo indispensable debido a la alta rotación laboral presente en España. Estos Planes de Igualdad contienen una serie de medidas que se aplican a diferentes ámbitos laborales, como igualar la oportunidad de promociones, la equiparación de salarios, planes para promover un uso eficiente del tiempo y en contra del acoso. Gracias a ellos se ha reducido el absentismo en aquellas organizaciones que lo aplican hasta en un 30% (Berbel, 2013).

⁸ Entrada en vigor en España el 24/03/2007 y perteneciente a la legislación española. Publicada en el <BOE> num. 71 de 23/03/2007

En 2008, la Cambra de Comerç de Barcelona publicó un estudio⁹ donde se probaba que un muy elevado número de mujeres con altas cualificaciones abandonaba prematuramente su profesión por la falta de **conciliación personal-laboral**. Además, se ha constatado que un 12% de la población de Reino Unido afirmaba que la causa de que las mujeres estuvieran subrepresentadas en las salas de juntas se debía a la falta de equilibrio personal-laboral dado especialmente en la baja maternal (Department for Business Innovations and Skills, 2011).

La Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE) elaboró en 2019 un informe titulado **“50 recomendaciones y líneas de actuación concretas para mejorar la conciliación, la corresponsabilidad y la igualdad en España”**. Esto supone otra iniciativa que ha permitido a la población un mayor acceso a la información sobre comportamientos y acciones recomendadas para lograr una mayor conciliación personal-laboral y reducir la rotación de personal a la vez que se aumenta la participación de la mujer en las actividades empresariales.

A raíz de estas iniciativas impulsadoras de la mujer, Early y Carli en 2007 crearon una nueva metáfora a la que nombraron **“el laberinto de cristal”**. Con esto pretendían explicar que **la mujer si que podía alcanzar aquellos rangos de mayor responsabilidad** y que no se topaba con el “techo de cristal”, sino que **debía seguir un laberinto con numerosos obstáculos** que complican este ascenso en comparación con el camino que los hombres tienen para alcanzar el mismo fin.

La Unión Europea promovió el establecimiento de unas cuotas de representación mínimas de mujeres en las salas de junta de las empresas, las cuales eran completamente voluntarias y de regulación particular. Se alienta a que dichas empresas sustituyan las salidas de los miembros varones con participación femenina, de manera que antes de 2020 se logre una representación de un 40% (Filsinger & Worth, 2012).

Son muchas las empresas las que aplican medidas de igualdad más allá de las exigidas por la ley española o europea. Algunos ejemplos que podemos mencionar son la facilitación de formación de las mujeres con opción a ser promovidas antes de que se

⁹ “El impacto económico de la pérdida de talento femenino”

produzca el ascenso laboral y fomento del trabajo sobre la autoestima y visualización del rol del papel femenino en las empresas para desarrollar su empoderamiento (Berbel, 2013). La creación de una mayor variedad de modelos a seguir, de formación específica para mujeres y aumentar las oportunidades de *networking* para todos los miembros de la organización para crear conciencia sobre los estereotipos presentes inconscientemente (Department for Business Innovations and Skills, 2011).

Además de medidas impulsadas por organizaciones, los individuos que han intentado escalar en la pirámide organizacional y se han encontrado con impedimentos han optado por seguir intentándolo con un mayor desarrollo de sus cualidades individuales. El “Informe Davies” de 2011, que trata de frenar la brecha entre géneros en Reino Unido, elaboró varias encuestas en las cuales un 9% afirmaba haber trabajado más que el resto para ganar la experiencia necesaria y conseguir una promoción y un 8% había recibido algún tipo de entrenamiento como coaching o mentoring. Por otro lado, un 8% de las mujeres afirmaron que en estas situaciones sencillamente buscaban comenzar otro tipo de carrera profesional o abandonaban la compañía mientras que solo un 1% de los hombres dio esta respuesta (Department for Business Innovations and Skills, 2011).

El “Informe Davies” (2001) pretendía ofrecer recomendaciones de iniciativas para que las organizaciones implantasen y dar respuesta a la desigualdad. Entre dichas recomendaciones se encuentran incrementar los esfuerzos para buscar la oferta de mujeres trabajadoras en la misma organización para fomentar ese desarrollo profesional o buscar la demanda de mujeres cambiando las maneras en las que los procesos de selección se diseñaban (De-Valle, 2014).

Distintos estudios como el de Ely, Ibarra, & Kolb (2011) pretendían dar con los aspectos clave de programas de desarrollo de mujeres en cuanto al liderazgo. Proponen medidas específicas basadas en tres acciones principales: la educación, tanto para hombres como mujeres, sobre los “sesgos de género de segunda generación”¹⁰; crear entornos de trabajo seguros para apoyar la transición a puestos más elevados; valorar los esfuerzos de

¹⁰ Este concepto viene del inglés “*second-generation gender bias*” y hace referencia a aquellas prácticas que pueden parecer neutrales en un comienzo o no-sexistas, en el sentido de que parece que se aplican a todo el mundo, pero son discriminadores de género porque se han creado reflejando unos valores del género que creó dicha práctica. Un ejemplo podría ser que, al pensar en como es el liderazgo, se piensa más en los hombres reflejando un buen ejemplo que las mujeres (Rifkin, s.f.).

desarrollo de la mujer hacia el liderazgo con el propósito de dar a la mujer una visión de sí misma y de sus organizaciones (De-Valle, 2014).

El surgimiento de las técnicas de entrenamiento como el mentoring, el acceso a cursos online y otros muchos, han facilitado este desarrollo. Según un estudio de Phyllis Tharanou (2005) **aunque el mentoring sirve como técnica para mejorar la vida profesional tanto de hombres como mujeres, probó que servía en mayor medida para las mujeres** debido a que se cruzaban con un mayor número de barreras a lo largo de la misma (Tharanou, 2005). De hecho, existen programas especializados de mentoring para mujeres y otras minorías con el objetivo de impulsar sus carreras para alcanzar los altos rangos directivos (Tharanou, 2005). Además, la mayoría de las mujeres que han logrado alcanzar altos puestos en la organización han mencionado la presencia de un mentor como una de las razones que les ha permitido alcanzar el éxito (O'Brien, Biga, Kessler, & D.Allen, 2010). Estos programas se dan especialmente en la relación establecida entre directivas senior y junior (Berbel, 2013).

Como hemos mencionado antes, **la presencia de las mujeres directivas en las empresas de razón social es mayor que en otro tipo de empresas**. Este hecho se fusiona con la **introducción de las políticas de RSE¹¹** en las empresas debido a no solo las exigencias de las instituciones públicas, sino también a la evolución de la sociedad con unas nuevas demandas mucho más exigentes socialmente. Existe un número importante de directivas que se han sumado a las iniciativas relacionadas con las RSE que no solo tienen como objetivo un mínimo cumplimiento normativo, sino que van un paso más allá (Berbel, 2013).

Como apunte en este apartado podemos decir que, al hablar de coaching para directivos, se suele afirmar que se trata de una técnica de intervención que pretende conseguir un desarrollo colaborativo, lo cual se suele identificar más con el estilo de liderazgo característico de las mujeres (Ye, Wang, Wu, & Euwema, 2016). En este sentido, estaríamos afirmando que un buen líder debería de presentar características comunes a las inherentes a las mujeres, pero esto supone volver al sesgo de géneros estereotipados y por lo tanto debemos afirmar que todo ser humano podría presentarlo.

¹¹ Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa.

Ante todas estas medidas, hay personas que ven la perspectiva actual de la lucha contra las desigualdades laborales como una **“discriminación positiva”**¹². Se trata de un concepto con el que personas están en desacuerdo por ofrecer situaciones preferentes a grupos minoritarios. Según Sara Berbel (2020), Doctora en Psicología Social, el término usado por estas personas con esta perspectiva es erróneo y conduce a la confusión. En cambio, **propone hablar de “acción positiva”, pues estas medidas implantadas tratan de subsanar las discriminaciones ya existentes y no discriminan a ningún otro grupo, género o raza; no restan ni oportunidades ni derechos.** Según el Comité para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Consejo de Europa la “acción positiva” está compuesta por “las estrategias destinadas a establecer la igualdad de oportunidades mediante medidas que permitan contrastar o corregir aquellas discriminaciones que son el resultado de prácticas o sistemas sociales” (Berbel, 2020, p.58 Anexo de este trabajo).

La legislación española actual incluye estas medidas dentro de las necesarias para lograr la igualdad ansiada. Pero, como menciona Sara Berbel, no debemos olvidar que **estas medidas no son suficientes de manera aislada** y no son la única herramienta que tenemos disponible para ello.

Por ello es necesario impulsar de manera complementaria medidas de igualdad de oportunidades, y por otro lado también la transversalidad de género para integrar la perspectiva de género en todos los ámbitos y dimensiones de las políticas públicas. Ello implica garantizar que no se produzcan sesgos de género que invisibilicen las necesidades, realidades, experiencias, etc., de las mujeres y, por tanto, no reproducen las desigualdades sociales. El objetivo, pues, es combinar las acciones positivas, la igualdad de oportunidades con la transversalidad de género y conseguir así que el principio de igualdad de género modifique integralmente todo lo que hagamos, en todos los ámbitos para terminar así con las estructuras que están generando las desigualdades (Sara Berbel, 2020, p.28 Anexo de este trabajo).

¹² Discriminación positiva: “se orienta a aquellos grupos sociales, étnicos o minoritarios que a lo largo de un período de tiempo hayan sufrido discriminación por alguna causa. La forma en la que se practica es a través de un trato preferencial en el acceso a ciertos recursos, servicios o protecciones, con la finalidad de que se mejore su calidad de vida” (OxfamIntermon, s.f.).

7. Las mujeres y el coaching

En España, un 46% de los profesionales utiliza técnicas de coaching para mantenerse en continuo reciclaje (J., 2018). Esta industria ha experimentado un crecimiento exponencial desde sus orígenes. Desde su llegada a España en el año 2000 hasta 2014, la Confederación Internacional de Coaching había logrado 700 asociados en activo (Torres Menárguez, 2014), sin tener en cuenta los demás institutos que permiten obtener esta titulación. A escala nacional, las mujeres siguen siendo las que más practican este oficio, con un 71% frente a un 29% de *coaches* masculinos (J., 2018).

Desafortunadamente, no existe mucha información para orientarnos sobre el número total directivos que han solicitado este servicio debido al gran y rápido crecimiento experimentado en el sector. Normalmente, **estudios que mencionan el coaching como herramienta para lograr una mayor equidad, van acompañados de otras medidas complementarias**, por lo que no ha sido objeto de estudio en profundidad el efecto que esta técnica podría tener de manera individual (De-Valle, 2014).

En apartados anteriores se ha demostrado la participación del género femenino en las actividades de coaching; no solo representan una mayor proporción en cuanto a los hombres que practican este oficio, sino que son las que solicitan en su mayoría el servicio. Se trata de un proceso presente en la totalidad del mundo que ha permitido la elaboración de análisis para relacionar el impacto positivo que esta técnica puede tener con la estimulación del acceso de la mujer a puestos directivos y mejores desempeños de los mismos.

En un inicio, **se tiende a pensar que el coaching debería ser neutro al género** pues sino se correría el riesgo de que se pierda efectividad o el verdadero foco de la actividad (Leimon, François, & Goodier, 2011). Pero una técnica tan personalizada como es el *executive coaching* y **después de las experiencias de profesionales “coacheando” a mujeres, surgió la necesidad de indagar en el estudio sobre el coaching y las mujeres** (Leimon, François, & Goodier, 2011). Los principales temas tratados por estas autoras en cuanto a **acciones, situaciones y características dignas de poner atención a lo largo de la carrera profesional de las mujeres eran: confianza, *networking*, modelos a seguir, conciliación laboral-familiar, resiliencia, la baja maternal, desarrollar su**

presencia (en un mundo que siempre ha sido de hombres), **“jugar el juego”** (aprender a desenvolverse de manera cómoda en este mundo), y **desarrollarse como líderes**.

Maya Matter, Christian van Nieuwerburgh, Margaret Barr y Yannick Jacob (2018) realizaron un estudio mediante el cual analizaban el efecto de las técnicas de coaching en ocho mujeres de países del mundo árabe. **Los resultados demostraban que el coaching era una medida apropiada para potenciar el liderazgo individual de las mujeres** (Mattar, Van Nieuwerburgh, Barr, & Jacob, 2018). Los efectos del coaching en este sentido demostraban un mayor efecto en el apoyo a mujeres que ocupaban puestos senior en el ámbito de mejora de la confianza en sí mismas (Simpson, 2008; citado por Mattar, Van Nieuwerburgh, Barr & Jacob; 2018) y en un impulso al desarrollo de nuevas habilidades personales.

Numerosas **mujeres que han alcanzado el éxito en un entorno dominado por hombres, nombran el coaching**, dentro de una larga lista, **como técnica que ha ayudado a impulsar su carrera profesional** (Filsinger & Worth, 2012). Dentro de esta lista, nos encontramos además con la necesidad de correr riesgos, centrarse en el logro, establecer relaciones a través del *networking*, tener una gran consciencia de la esencia personal y no tener miedo de aspirar a una promoción (Filsinger & Worth, 2012).

Sara Berbel en 2013 publica unas claves necesarias para aquellas personas encargadas de dirigir para asegurar un buen desempeño en su función. Entre ellas se pueden destacar algunas ya mencionadas como el acompañamiento en forma de mentoring. Además, afirma necesaria la presencia de un alto grado de comunicación transmitida de manera adecuada para la proyección de cara al público y a las relaciones establecidas entre personas (Berbel, 2013). La creación de redes de contacto de mujeres para ofrecer apoyo y ayudar al impulso de estas medidas en el conjunto de la esfera global es otra de las claves de las que habla esta autora en su libro¹³.

Ya se han desarrollado programas específicos de coaching para las mujeres a las que se le pueden presentar complicaciones a lo largo de su vida laboral. Como ejemplo podemos mencionar una iniciativa desarrollada en Reino Unido: el **coaching**

¹³ “Directivas y Empresarias: mujeres rompiendo el techo de cristal”.

maternal, el cual pretende ofrecer apoyo a aquellas mujeres en su reincorporación tras la baja de maternidad (Moffett, 2018). El objetivo de la puesta en marcha de este tipo de coaching específico era la retención en plantilla del personal tras la baja. Se demostró que este tipo de coaching afectaba de manera positiva en aquellas personas que lo recibían y se facilitaba la incorporación tras la transición maternal, además de un aumento en la lealtad hacia la empresa y la satisfacción laboral (Moffett, 2018).

Sara Berbel (2013) también afirma que existen **claves de carácter personal** con mucha relevancia y determinantes para lograr la excelencia. Estas serían el **autoconocimiento**, **la fijación de objetivos**, **el dar a conocer o publicar los objetivos profesionales de manera que otras personas también los puedan tener en cuenta**, **la formación y el lograr visibilidad en los medios para justificar su valía en la posición que se ocupa**, **la motivación y el entusiasmo** (Berbel, 2013).

Muchas de estas características descritas son objeto de estudio en los procesos de coaching, pues el objetivo es impulsar al *coachee* para que encuentre la manera adecuada de hacer las cosas. Por lo tanto, **se podría afirmar que el coaching podría ser un tipo de entrenamiento adecuado para impulsar el desarrollo de las mujeres como directivas y ofrecerles las técnicas necesarias para conseguir la seguridad en sí mismas y confianza para saberse capaces de sobrepasar las diferencias de género en el ámbito organizacional.**

Francesca Elston y Ilona Boniwell realizaron un estudio en 2011 en el que se pretendía hacer hincapié en el autoconocimiento y las fortalezas de cada individuo durante el proceso de coaching para poder desarrollar mejor estas cualidades y aumentar el grado de confianza en sí mismos. Los resultados fueron positivos, de manera que los individuos que formaron parte en el estudio afirmaban que no solo pensaban en cuáles podían ser sus puntos más fuertes, sino que en el trabajo se centraban en ellos y en explotarlos al máximo (Elston & Boniwell, 2011).

A pesar de los pocos estudios elaborados para analizar la relación entre las mujeres y el coaching, en 2017 se implantó un estudio en la farmacéutica multinacional GSK con el objetivo específico de analizar los resultados de coaching para mujeres y así poder aumentar dentro de su plantilla el número de mujeres en puestos de liderazgo. Los

resultados obtenidos mostraron efectos positivos en tres áreas diferentes: cambio en la relación con uno mismo, cambio en la relación con otras personas y el impacto colectivo (Bonneywell, 2017).

En cuanto al cambio en la relación con uno mismo la mayoría de líderes femeninas aumentaron su conciencia sobre sí mismas, en el sentido de que ponían más atención a las cosas en las que pensaban y hacían y se planteaban en mayor medida cuáles eran sus propósitos en la vida. Mencionaban además un aumento en la confianza en sí mismas, ya que antes del proceso de coaching dichas participantes tenían muchas percepciones erróneas sobre sus propias limitaciones. Algunas de las participantes ahondaron aún más en este sentido dando respuesta a la cuestión sobre cuál era su propia identidad y lugar en el mundo. De esta manera, el aumento en estos tres factores permitió a los *coaches* observar un incremento en el auto liderazgo de estas personas, pues una mayor conciencia sobre sí mismas afectaba positivamente a un liderazgo más sólido.

Por otro lado, las relaciones con el entorno y otras personas se vieron afectadas de la siguiente manera: en primer lugar, afectaba la manera de liderazgo, pues se había producido un cambio en la manera en la que pensaban y se comportaban como directivas, siendo más conscientes de las decisiones que tomaban. Con respecto al comportamiento ante el conflicto muchas de las participantes admitieron intentar evitar esta situación antes de ser partícipes de este proceso mientras que, al terminarlo, adaptaron su comportamiento y perspectiva con respecto a cómo solucionar problemas de dicha índole.

Además, se estudió la relación de estas mujeres con el término de “poder”, el cual muchas eran reacias a perseguir o a admitir que poseían y acabó por ser concebido como una fuerza positiva dentro de las cualidades como líderes. Finalmente, este proceso permitió a las participantes ver de manera más clara la importancia de la relación entre el trabajo y la vida personal, pues muchas cosas que les ocurrían en su entorno personal se veían reflejadas directamente en el trabajo, por lo que se permitieron ver la situación como un conjunto y no de manera separada.

En tercer lugar, en cuanto al impacto colectivo de esta técnica implementada en la mencionada multinacional, las participantes afirmaban haber mejorado su sensación de no sentirse solas como líderes mujeres, pues muchas de sus compañeras tenían las mismas

dudas e inseguridades. Además, se aumentó el sentimiento de pertenencia al grupo a través del cual se produjo un cambio, no solo en sus relaciones dentro del trabajo, sino también en la manera en la que se relacionaban fuera del mismo. Un último impacto que tuvo el estudio en este sentido fue la necesidad que se creó en algunas de ellas de poder ofrecer a otras personas lo que ellas mismas habían experimentado; algunas decidieron comenzar a desarrollar sus habilidades como *coaches* y otras lo reflejaron de manera más externalizada.

Las conclusiones del estudio probaron que se permitió a las mujeres partícipes quitarse sus propias concepciones sobre el concepto de la mujer en las organizaciones y superar los límites y barreras mentales que se estaban autoimponiendo (Bonneywell, 2017).

Para realmente obtener resultados sobre la eficacia del coaching en esta cuestión, **lo más importante es examinar las opiniones de mujeres que ya hayan conseguido este reto de manera individual**, de esta manera se logrará un mayor entendimiento sobre los obstáculos que éstas han tenido que hacer frente (De-Valle, 2014). Ante esto, investigaciones han demostrado que, en Reino Unido, **una de las herramientas que estas mujeres mencionaban con más frecuencia para alcanzar este objetivo de igualdad de manera más eficiente era a través del coaching**, tanto si es ofrecido por superiores directos o por profesionales ajenos a la empresa (CMI, 2013). Por otro lado, los hombres afirmaban que las técnicas más efectivas para ellos resultaban ser cursos de corta duración o la creación de redes de *networking*, mientras que la respuesta general independientemente del sexo hacía referencia a la importancia de los estudios y el cuerpo profesional (CMI, 2013).

Gray y Gerogaoka (2010) realizaron una investigación sobre las relaciones entre *coach* y *coachee* con el objetivo de demostrar una relación positiva entre aquellas mujeres que deciden hacer coaching con una elección habitual de elegir un *coach* de su mismo género (De-Valle, 2014). Sin embargo, esta afirmación no fue probada con un nivel significativo suficiente. Además, la idea de que se obtienen mejores resultados entre *coach* y *coachee* del mismo género tampoco parece probarse a través de los estudios realizados hasta la fecha.

VIII. PROPUESTA DE CUESTIONARIO

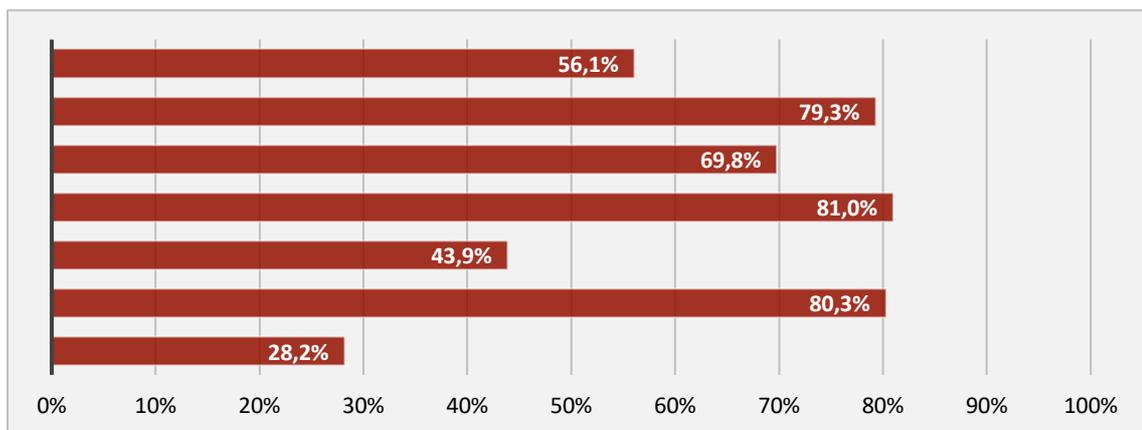
Con el objetivo de obtener datos numéricos actualizados con respecto al tema en cuestión, se ha desarrollado una encuesta que tiene como propósito aclarar algunas de las teorías anteriormente mencionadas y observar las tendencias actuales.

El total de personas encuestadas fueron 305, de los cuales un 57,4% correspondía a mujeres y un 42,6% correspondía a hombres. Un 95,4% de los participantes afirmaban ser de nacionalidad española, mientras que tan solo 14 personas no lo eran. Las preguntas estaban elaboradas siguiendo un patrón que formulaba las preguntas más genéricas al principio y luego las más específicas sobre el coaching y procesos personales en los que los participantes habían participado (ver anexo 3).

1. Resultados sobre sesgos en la percepción de la personalidad entre géneros

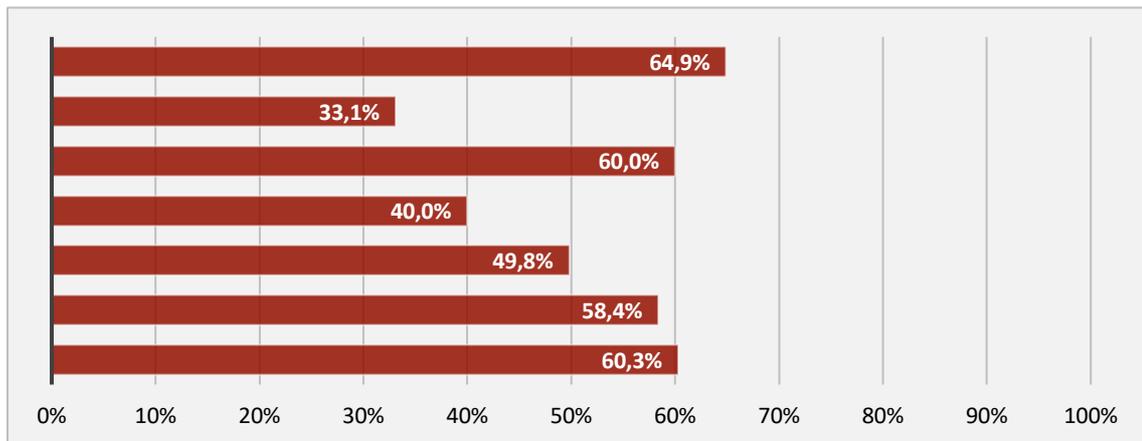
A partir de los encuestados hemos podido observar que **los sesgos de personalidad entre hombres y mujeres siguen estando vigentes**, pues un 76,4% de ellos opinaban que las mujeres y los hombres presentan características, comportamientos o habilidades comunes a su género. Mientras que a las mujeres se les calificaba como empáticas (con un 81%), comunicativas (un 80,3%) y con inteligencia emocional (79,3%) los hombres recibían calificaciones más altas en ser carismáticos (con un 64,9%) y autoritarios (60,3%).

GRÁFICO 6: CARACTERÍSTICAS CON LAS QUE SE DESCRIBIERON A LAS MUJERES



Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7: CARACTERÍSTICAS CON LAS QUE SE DESCRIBIERON A LOS HOMBRES



Fuente: elaboración propia

Como podemos observar en los gráficos, a pesar de que la existencia entre la clasificación de características entre hombres y mujeres es clara y sesgada, **existe una tendencia a considerar a los hombres como más “versátiles”** en el sentido de que **los porcentajes entre los diversos comportamientos muestran una diferencia menos acentuada que en las mujeres**. Mientras que la diferencia entre las características más puntuadas para las mujeres y las que menos es de un 52,8%, la diferencia de puntos entre las más y las menos votadas para los hombres presenta una diferencia de un 31,8%.

En otras palabras, un hombre en términos generales es visto con una perspectiva más completa mientras que **las mujeres presentan unos modelos predefinidos por la sociedad y las características comunes al género femenino están mucho más acentuadas que la de los hombres**. Podríamos decir que mientras se generaliza que los hombres pueden adoptar comportamientos comunes a lo que se considera “un comportamiento femenino”, no va de la mano de una generalización de que las mujeres también pueden presentar comportamientos comunes a lo que se considera “un comportamiento masculino”.

El objetivo de estas preguntas era observar si una persona era capaz de identificar a hombres con unos comportamientos y a las mujeres con otros. **Una persona que no estuviera sesgada escogería la totalidad de opciones tanto para hombres como para mujeres**, pues cualquier ser humano puede presentar cualquiera de las opciones, o elegir

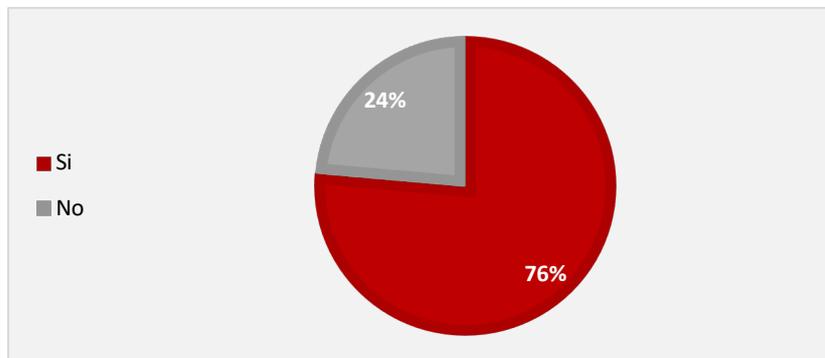
una sola cualidad tanto para hombres como para mujeres que a su parecer sea la más genérica. Los resultados demostraban que de las 72 personas que afirmaban la no existencia de características comunes al género, **solo un 43%** (31 personas), a la hora de elegir las cualidades, **fueron capaces de elegir equitativamente a ambos géneros**; esto es respondiendo de igual manera ante las cualidades de hombres como de mujeres.

Por otro lado, del 76,4% de personas que afirmaban la diferencia entre géneros, un 19,4% (46 personas) seleccionó las características para hombres y mujeres de igual manera; esto significa que a pesar de creer que los sesgos existen, no los ven con sus propios ojos. Si tenemos estos resultados en cuenta y basándonos en las respuestas de características que pueden presentar los hombres y mujeres, un 25,24% de los encuestados opinan y aplican en sus respuestas la no existencia de sesgos con respecto a ambos géneros. Esta cifra se puede comparar con la de 23,6% que indicaba de manera clara que no existen comportamientos, habilidades o cualidades comunes a los géneros. De esta manera, podríamos afirmar que existe un mayor número de personas no sesgadas de manera inconsciente que de manera consciente, aunque la diferencia no sea significativa.

En los siguientes gráficos se aprecia la comparación entre personas que indican la no existencia de diferencias entre género a través de una simple afirmación y aquellas personas que aplican de manera práctica esta no distinción, obteniendo resultados mayores en la aplicabilidad de la afirmación.

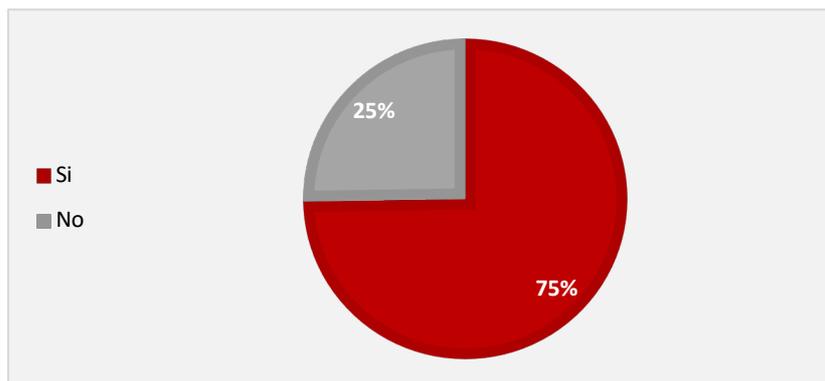
COMPARACIÓN ENTRE PERSONAS QUE AFIRMAN LA NO EXISTENCIA DE COMPORTAMIENTOS, HABILIDADES O CARACTERÍSTICAS AL GÉNERO DE MANERA TEÓRICA Y DE MANERA PRÁCTICA

GRÁFICO 8: RESPONDIERON DE MANERA TEÓRICA



Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 9: RESPONDIERON DE MANERA PRÁCTICA



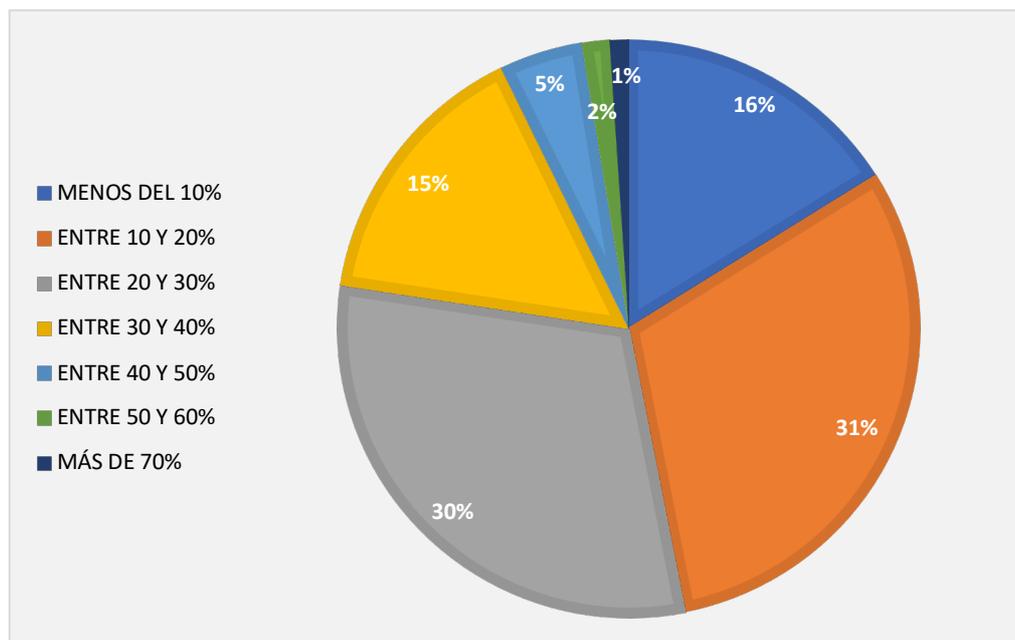
Fuente: elaboración propia

2. Resultados sobre la desigualdad de género

La percepción de la sociedad ante el número de empresarias o directivas en la actualidad es bastante pesimista. Como hemos mencionado anteriormente, en España el porcentaje actual de mujeres en puestos directivos se sitúa cerca del 30%. Al observar los datos de los encuestados, el porcentaje mayor de personas (30,8%) opinaba que en España solo existían entre 10 y 20% de mujeres directivas. Este dato es menor al número actual, pero demuestra la percepción de las personas y preocupación ante la desigualdad de género en estos puestos de alto rango. Un 30,6% de los encuestados si aproximaron bien sus creencias. Por otro lado, cabe destacar que **un 22,6% de la población estimó**

que las mujeres ocupaban una mayor proporción a la real en dichos puestos y corresponden a respuestas aportadas por supervisores o directivos, por lo que, si estudiamos la relación entre el rango ocupado y las percepciones ante esta cuestión, podemos observar que la igualdad de género está más normalizada entre personas que ocupan mandos de alta gerencia que en la sociedad en su conjunto.

GRÁFICO 10: PERSPECTIVA SOBRE EL NÚMERO DE MUJERES DIRECTIVAS EN LA ACTUALIDAD EN ESPAÑA



Fuente: elaboración propia

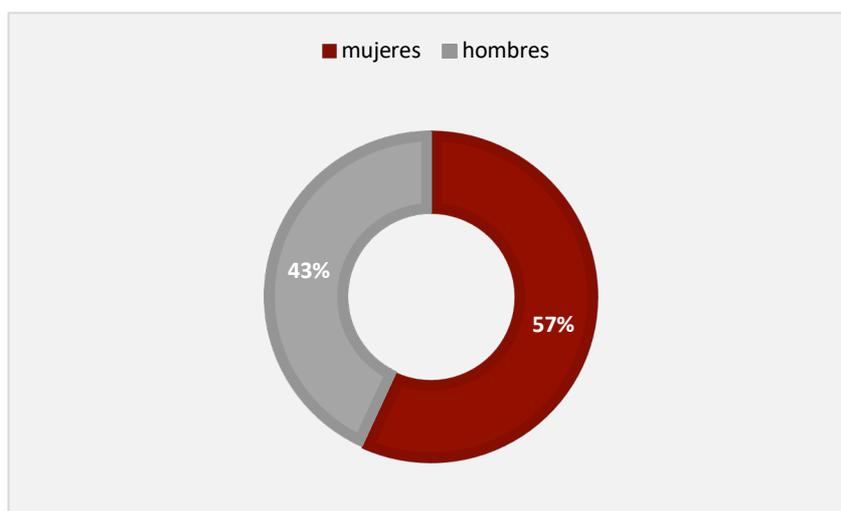
Una de las preguntas realizadas a los encuestados trataba el “techo de cristal” como una realidad presente en la sociedad actual. **Un 26,6% de los mismos afirmaba que este concepto no reflejaba una realidad vigente y que era cosa del pasado.** Esto demuestra que existe la creencia de que las iniciativas desarrolladas en las últimas décadas con el objetivo de igualar las oportunidades de la mujer con respecto al hombre son suficientes como para haber conseguido superar estos impedimentos. Por otro lado, el 73,4% de los encuestados siguen viendo este concepto como algo presente en la sociedad y la necesidad de seguir actuando para superarlo.

Cabe destacar que la proporción entre hombres y mujeres que afirmaron que el techo de cristal es un concepto que hoy en día no refleja una realidad bastante significativa. **Del**

total de hombres que participaron en la encuesta, un 41,53% estaba en desacuerdo con que dicho concepto tuviera presencia en la actualidad mientras que tan solo un 15,6% de las mujeres opinaba de esta manera.

Otro dato para destacar es que, como se ha mencionado con anterioridad, existe una tendencia de un **mayor número de mujeres partícipes en los procesos de coaching**, no solo como *coachees* sino también como *coaches*. La tendencia en las respuestas obtenidas a partir de la encuesta prueba esta afirmación, pero con una diferencia muy poco significativa.

GRÁFICO 11: COMPARACIÓN ENTRE GÉNERO DE PERSONAS INVOLUCRADAS EN PROCESOS DE COACHING



Fuente: elaboración propia

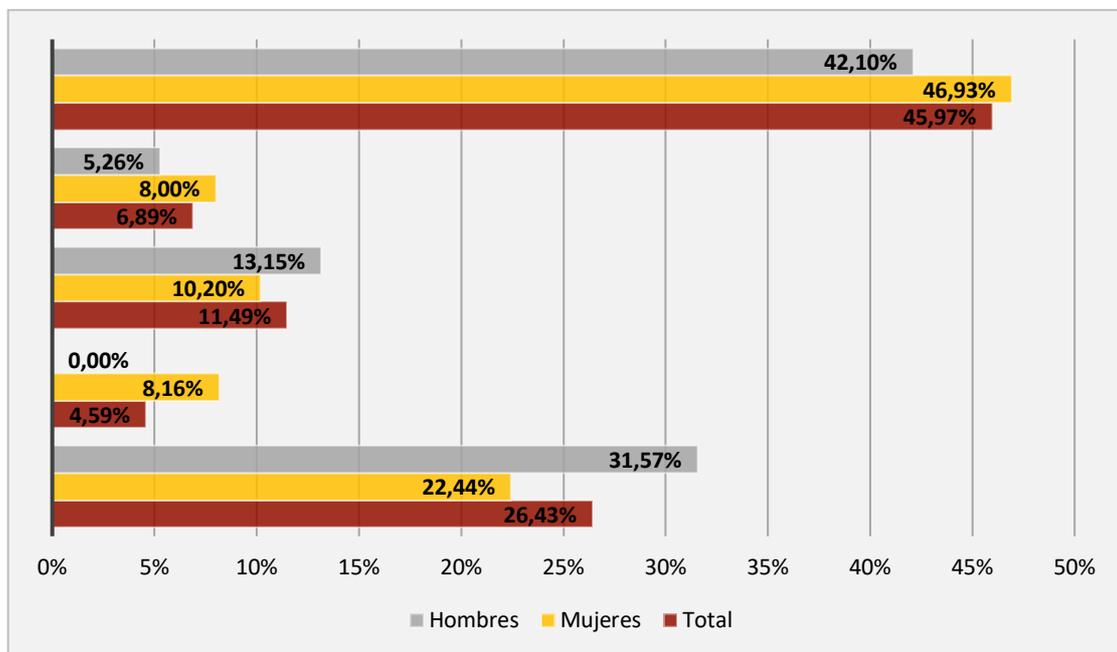
A partir de este gráfico podríamos deducir que la participación en mayor escala por parte de las mujeres en este proceso se podría deber a que existe una mayor concienciación por parte de las mujeres ante la necesidad de desarrollar habilidades interpersonales y que vayan más allá del mero conocimiento para ayudar a los profesionales a desempeñar mejor sus funciones.

3. Resultados sobre el coaching para romper el “techo de cristal”

El 100% de los participantes que habían sido involucrados en algún momento de sus vidas en **proyectos de coaching** y que determinaron específicamente que fue con el

objetivo de mejorar la conciliación laboral-familiar, eran mujeres. Esto representa una clara muestra de que las mujeres son en su mayoría aquellas que se enfrentan a más complicaciones para poder compaginar su vida laboral con las obligaciones familiares, ya que ninguno de los hombres encuestados que habían participado en procesos de coaching lo había hecho con el objetivo de mejorar esta relación, sino que afirmaban haber solicitado este acompañamiento para otras razones como por retos personales (42,1%) la asunción de nuevas responsabilidades (31,57%), falta de cualidades o habilidades (13,15%) o falta de motivación (5,26%).

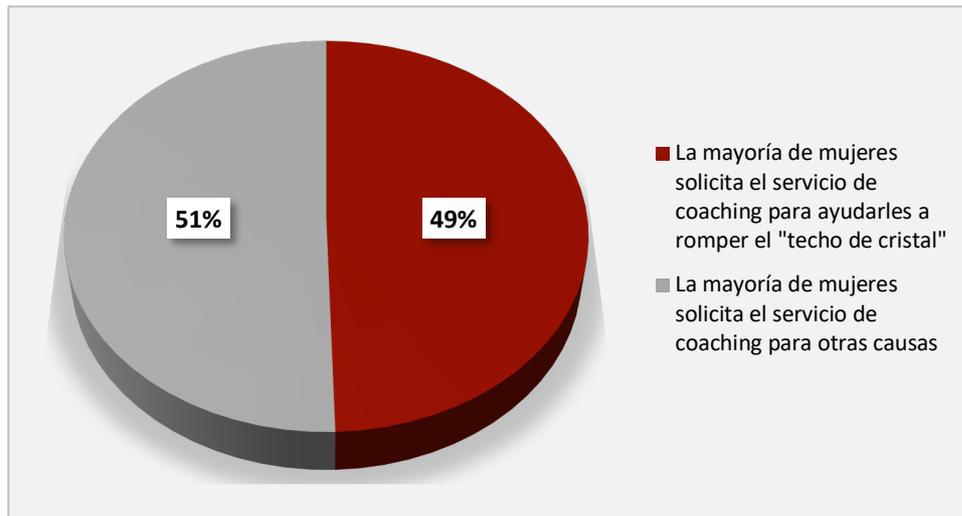
GRÁFICO 12: RAZONES POR LAS CUALES LOS ENCUESTADOS PARTICIPARON EN SU ÚLTIMO PROCESO DE COACHING



Fuente: elaboración propia

Como demuestran los datos en el gráfico, la mayoría de las mujeres no solicitan participar en estos procesos principalmente por causas de discriminación. La causa por la que la mayoría de las personas solicitan este servicio es principalmente por retos personales, esta vez coincidente para ambos géneros. Sin embargo, las opiniones se encuentran un poco más divididas cuando se pregunta directamente por ello, demostrando los resultados en el gráfico siguiente.

GRÁFICO 13: PERCEPCIÓN SOBRE POR QUÉ LAS MUJERES SOLICITAN COACHING



Fuente: elaboración propia

En relación con el gráfico 12 podemos afirmar que, **mientras el resto de las causas por las que se solicita participar en proyectos de coaching que hemos decidido considerar, si que presentan datos similares entre hombres y mujeres, existe tan solo una excepción notoria en la búsqueda de la conciliación laboral-familiar.** Esto nos demuestra que no solo existen dificultades para los trabajadores para cumplir con ambas responsabilidades, sino que la responsabilidad del hogar sigue recayendo de mayor manera en la mujer. Por esta misma razón, podemos afirmar que hay mujeres que solicitan el servicio del coaching para ayudarlas a impulsar sus carreras, por lo que se puede considerar este proceso como una herramienta más de apoyo hacia la lucha por la igualdad.

De todas las personas que afirmaron dedicarse a la profesión de *coach*, un 93,33% afirmaban que el coaching podía ayudar a romper el techo de cristal. Estos expertos estaban de acuerdo con el uso de esta técnica para impulsar las carreras laborales de las mujeres. Además, del total de encuestados, un 80,3% también confía en esta técnica para ayudar a romper estas barreras.

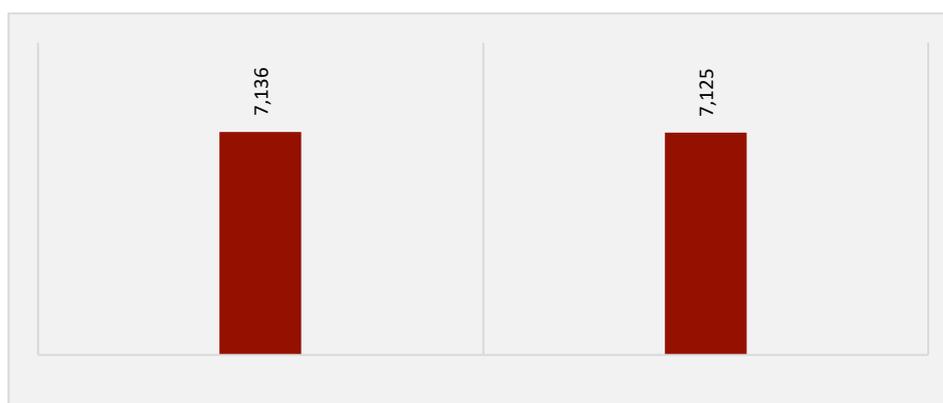
Ante esto Sara Berbel, a quien tuvimos la oportunidad de entrevistar, opina que es básico incorporar la perspectiva de género en las técnicas de coaching. Con esto se refiere a que no se deben implantar técnicas específicas para las mujeres, sino la

consideración de que los roles y estereotipos de género siguen vigentes, lo que afectaría de igual manera tanto a mujeres como a hombres.

De las 49 mujeres que recibieron coaching, 9 (18,36%) no se mostraron satisfechas con los resultados obtenidos del proceso, mientras que el 97,14% (solo una persona insatisfecha) de los hombres encuestados involucrados en procesos de coaching si que lo estaban. Existe un patrón dentro de esas 10 personas insatisfechas con los resultados, y las causas principales de este descontento se debía a que ellos mismos no fueron los decisores en cuanto a comenzar el programa de coaching o porque la razón por la que lo habían solicitado era para alcanzar algo material en vez de unos objetivos específicos de auto superación.

Siguiendo la línea de investigación pretendida por Gray y Goregaoka (2010)¹⁴ que hemos mencionado con anterioridad, **nuestros resultados nos indican que no existe un patrón por el cual las mujeres suelen elegir antes a una mujer para que esta actúa como *coach* en vez de un hombre por sentirse más identificadas con una persona de su mismo género.** Es más, los resultados nos muestran que aquellos *coachees* cuyo *coach* era de género distinto han notado una mejora muy equitativa en comparación con aquellos procesos en los que ambos eran del mismo género al conseguir el objetivo perseguido.

GRÁFICO 14: ANÁLISIS SOBRE LA PUNTUACIÓN OBTENIDA DE *COACHES* Y *COACHEES* SOBRE SU ÚLTIMO PROCESO DE COACHING RELACIONANDO SI AMBOS ERAN DEL MISMO GÉNERO O NO



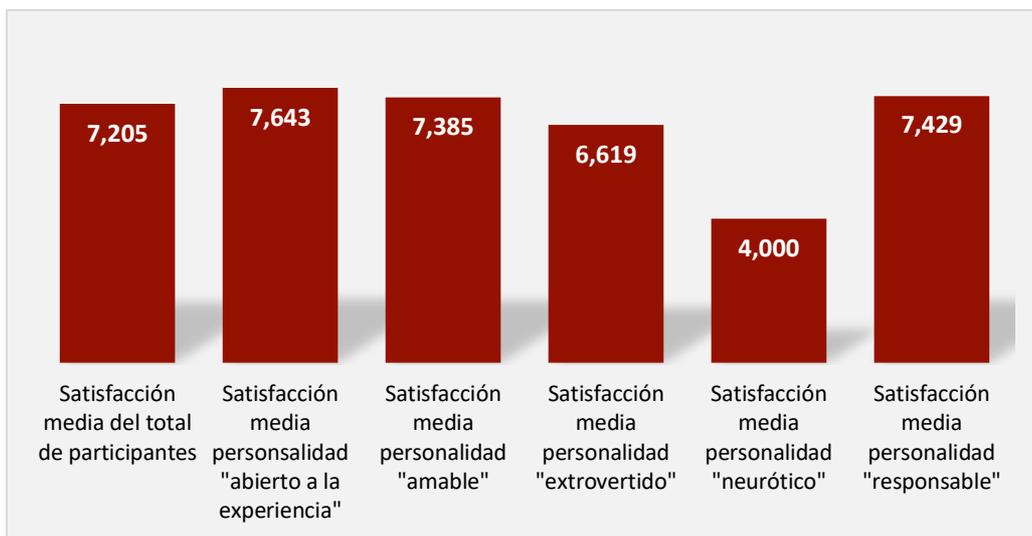
Fuente: elaboración propia

¹⁴ Buscaban probar la relación positiva existente entre las mujeres solicitando un *coach* de su mismo género para ser coacheadas.

4. ¿Tiene algo que ver la personalidad con el grado de satisfacción en el coaching?

Hemos mencionado en el apartado VII(3): “Tipos de Personalidades Directivas” los tipos de personalidad entre los que Costa y McCrae hacían diferencia. Ante esto, hemos incorporado en la encuesta una pregunta con el objetivo de **observar la existencia de algún patrón que relacione la satisfacción del proceso de coaching con la personalidad del participante.**

GRÁFICO 15: SATISFACCIÓN DEL PROCESO DE COCHING SEGÚN LA PERSONALIDAD



Fuente: elaboración propia

A partir de este gráfico, observamos que **existe una tendencia mayor a obtener buenos resultados a través del coaching si dicha persona tiene una personalidad “abierto a la experiencia” o “responsable”**, mientras que aquellos que menor puntuación le dieron a su experiencia en coaching fueron los de personalidad “neurótica o “extrovertida”. El estudio mencionado anteriormente (Jones, Woods, & Hutchinson, 2014) demostraba una relación distinta en cuanto a los resultados que se obtuvieron, pero se trataba de un análisis mucho más específico con respecto esta posible relación. Lo que sí se puede concluir y es común a ambos estudios es la tendencia positiva de la apertura a la experiencia y la amabilidad a mostrar un mayor grado de satisfacción por los resultados.

IX. CONCLUSIONES

A partir de la revisión de la bibliografía, el estudio y marco teórico, los resultados obtenidos de encuestas y entrevistas y su posterior análisis, **podemos concluir que los sesgos de personalidad entre hombres y mujeres siguen vigentes**, pero se trata de una **realidad creada por esos mismos estereotipos** que nos rodean y que esperan que la mujer se comporte de una manera y el hombre de otra. A pesar de esto, **mucha gente es consciente de esa desfiguración de imagen que la sociedad actual tiene**; esta reflexión ha sido **gracias a la elaboración de datos empíricos** que demuestran de manera clara que cualquier ser humano puede presentar una característica, cualidad, habilidad o comportamiento independientemente del género al que pertenezca.

La desigualdad de género en el ámbito laboral sigue siendo una cuestión que preocupa, no solo a las mujeres, sino al conjunto de la sociedad, aunque se han demostrado los grandes avances ya logrados en este ámbito.

A pesar de la poca información en nuestras manos para relacionar la experiencia de directivas con técnicas de coaching, podemos concluir que **el coaching como medida para impulsar a la mujer a romper el “techo de cristal” ha demostrado ser de gran utilidad**, no solo por aquellas mujeres que ya han usado esta técnica, sino también por la confianza que se tiene en la misma como herramienta hacia la igualdad.

Por ende, **los ámbitos en los que el coaching puede demostrar ser más eficiente específicamente para las mujeres serán aquellos en los que se trabajen las cualidades personales de las directivas**. Estos serían la confianza en una misma, el establecimiento de retos laborales más ambiciosos, técnicas para organizar a nivel personal una mejor conciliación familiar-laboral, etc.

Por otro lado, **el coaching en términos genéricos, aplicable tanto al género femenino como masculino**, podría ayudar a la hora de ofrecer una mayor concienciación sobre el problema de la desigualdad. En este sentido, si se **incorporase la perspectiva estudiada en todos los procesos de coaching, donde se trabajaran los sesgos de personalidad** y se hagan notar, se estaría resolviendo un problema que viene a darse en la realidad a muy

gran escala y que no se aprecia en su totalidad porque muchas personas ni son conscientes de su existencia.

Es importante mencionar que **el coaching en este sentido ayuda de manera personal e intransferible a la persona involucrada** en el proceso que persigue este objetivo; no es una herramienta que busca el bien colectivo, sino **busca la consecución de logros personales que, en este contexto, acabarán afectando a la reducción de la desigualdad de género laboral en términos generales.**

X. FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

A pesar de que hemos podido demostrar que el coaching si que es una herramienta válida para conseguir la igualdad laboral, podrían estudiarse medidas de cómo mejorar los resultados obtenidos en dicho proceso. Como ejemplos podemos mencionar un estudio exhaustivo de las **mejores técnicas a través de las cuales concienciar a la gente involucrada en estos procesos** sin necesidad de que se vea como una lucha feminista, sino como una realidad objetiva. Además, podría ser objeto de estudio la **existencia de una correlación positiva entre el proceso de coaching de *coach* y *coachee* del mismo género con una obtención de mejores resultados.**

Podría estudiarse, además, las **razones por las que la participación de las mujeres en estos procesos se presenta en una escala mayor** en comparación con los hombres. Podría ser una mera cuestión por la que las mujeres buscan medidas y formación adicional para conseguir desarrollar las habilidades que aun se entienden como “inherentes” a los hombres o, por el contrario, no presentar ningún tipo de razón lo suficientemente sólida para explicar la diferencia de género en la participación.

1. Limitaciones

Este trabajo no trata datos numéricos a gran escala ni ha sido objeto de análisis econométricos para poder determinar con exactitud el grado en el que las afirmaciones pueden llegar a ser relevantes. Está basado en documentación anterior y en datos recopilados a través de experiencias individuales dentro de España.

XI. BIBLIOGRAFÍA

- Aceña Moreno, A., & Villanueva Flores, M. (2018). La discriminación de género en el acceso a puestos directivos. *Revista de Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*(18), 87-100.
- Anónimo. (2002). ¿Qué es el coaching directivo? *DYNA*, 77(8), 34-36.
- Barranchina Suanes, L. (26 de Enero de 2016). Los valores del coach deportivo aplicables a la empresa. *RHSaludable*.
- Batalha, L., & Reynolds, K. J. (2013). *Gender and Personality: Beyond Gender Stereotypes to Social Identity and the Dynamics of Social Change*.
- BBC Mundo. (13 de Diciembre de 2017). Marilyn Loden, la mujer que inventó la expresión "techo de cristal". *BBC*.
- Benavides, L. (2014). *The relationship between executive coaching and organizational performance of female executives as a predictor for organizational success*. San Francisco: ProQuest LLC.
- Berbel, S. (2013). *Directivas y empresarias, Mujeres rompiendo el techo de cristal*. Gerona: Aresta Mujeres.
- Berbel, S. (20 de Febrero de 2020). Coaching para romper el techo de cristal. (M. L. Castellanos, Entrevistador)
- Bonet, M. (2003). *La verdad del Coaching*. Obtenido de areaRH.com: http://www.areasrh.com/coaching/verdad_coaching.htm
- Bonneywell, S. (Junio de 2017). How a coaching intervention supports the development of female leaders in a global organisation. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*(11), 57-69.
- Broughton, A., & Miller, L. (2009). *Encouraging Women into Senior Management Positions: How Coaching Can Help*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Butler, J. (8 de Mayo de 2009). Judith Butler para principiantes. (L. Sabsay, Entrevistador)
- Castellano, V. (20 de Diciembre de 2003). *¿Qué es esto del coaching?* Recuperado el Enero de 2020, de Gestipolis : <https://www.gestipolis.com/que-es-esto-del-coaching/>
- CMI (Chartered Management Institute). (2013). *Women in Leadership*. White Paper.

- Coach Experience. (s.f.). *Executive Coaching*. Recuperado el Enero de 2020, de Coach Experience :
https://www.coachxp.es/coaching_ejecutivo_executive_coaching.php
- De la Corte, J. (2002). *La Figura del "Coaching" en el ámbito laboral*. Universidad de Huelva, Facultad de Derecho. Huelva: Derecho y Conocimiento.
- DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The Happy Personality: A Meta-Analysis of 137 Personality Traits and Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 124(2), 197-229.
- Department for Business Innovations and Skills. (Febrero de 2011). *Women on boards*. Obtenido de
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf
- De-Valle, P. J. (2014). *An exploration of executive women's experiences of coaching and mentoring: an Interpretative Phenomenological Analysis study*. Oxford Brookes University.
- EAE Business School. (6 de Febrero de 2016). *Qué es un coach: definición y funciones*. Recuperado el Enero de 2020, de El blog de retos para ser directivo: <https://retos-directivos.eae.es/que-es-un-coach-y-cuales-son-sus-principales-funciones/>
- Eleva Coaching. (s.f.). *Coaching, Coach, Coachee ¿Qué es? ¿Qué hace? ¿Qué no hace? ¿Cómo lo hace?* Recuperado el Enero de 2020, de Eleva Coaching :
<https://www.elevacoaching.es/que-es-coaching-coach-coachee/>
- Elston, F., & Boniwell, I. (Marzo de 2011). A grounded theory study of the value derived by women in financial services through a coaching intervention to help them identify their strengths and practise using them in the workplace. *International Coaching Psychology Review*, 6(1), 16-32.
- Ely, R., Ibarra, H., & Kolb, D. (2011). Taking gender into account: theory and design for women's leadership development programmes. *10*(3), 2-51.
- Eraso Sáiz, I. (2 de Junio de 2012). *emoCreativos*. Recuperado el Enero de 2020, de Diferencia entre Temperamento, Carácter y Personalidad:
<https://emocreativos.com/2012/06/04/diferencia-entre-temperamento-caracter-y-personalidad/>
- Filsinger, C., & Worth, S. (Agosto de 2012). Women and Leadership: Closing the Gender Gap. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(2), 111-119.

- Galuk, D. (2009). *Executive Coaching: What Is the Experience Like for Executive Women?*
- García Ricondo, B. (30 de Octubre de 2014). *ASECO: Asociación Española de Coaching*. Recuperado el Enero de 2020, de ¿Qué es un Coach?: <https://www.asescoaching.org/2014/10/30/que-es-un-coach/>
- Goldberg, L. R. (1993). The Structure of Phenotypic Personality Traits. *American Psychologist*, 48(I), 26-34.
- GrantThornton. (2 de Octubre de 2019). *El porcentaje de directivas en España es el mejor de los últimos 5 años*. Obtenido de Forbes Summit Women 2019: <https://www.grantthornton.es/sala-de-prensa/2019/el-porcentaje-de-directivas-en-espana-es-el-mejor-de-los-ultimos-5-anos/>
- Hall, C. S., Lindzey, G., & Campbell, J. B. (1957). *Theories of personality*. Nueva York: Wiley.
- HuertasConsulting. (10 de Mayo de 2012). *¿Existe el perfil idóneo del coachee?* Recuperado el Enero de 2020, de HuertasConsulting : <https://huertasconsulting.com/blog/coaching-existe-el-perfil-idoneo-del-coachee/>
- Instituto Nacional de Estadística. (23 de Enero de 2020). Recuperado el 2020, de Mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 por periodo: https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t00/mujeres_hombres/tablas_1/10/&file=p04002.px&L=0
- International Coach Federation; PwC. (2016). *2016 ICF Global Coaching Study*. International Coach Federation.
- Izquierdo Martínez, Á. (2002). Temperamento, carácter, personalidad. Una aproximación a su concepto e interacción. *Revista Complutense de Educación*, 13(2), 617-643.
- J., L. (29 de Marzo de 2018). El coaching, una profesión en auge. *Expansión*.
- Jiménez, M. (11 de Mayo de 2015). ¿Cuántos jefes hay en España? *El País*.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Hutchinson, E. (Agosto de 2014). The influence of the Five Factor Model of personality on the perceived effectiveness of executive coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(2), 109-118.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541.

- La Razón. (1 de Septiembre de 2015). Ocho claves para elegir un buen coach. *La Razón*.
- Laak, J. t. (1996). Las Cinco Grandes Dimensiones de la Personalidad. *Revista de Psicología de la PUCP, XVI(2)*, 129-181.
- Leimon, A., François, M., & Goodier, H. (2011). *Coaching Women to Lead*. East Sussex, Reino Unido: Routledge.
- Mántel de Ferreira, P. (2004). *Historia del Coaching*. Capital Humano.
- Mattar, M., Van Nieuwerburgh, C., Barr, M., & Jacob, Y. (2018). A role for coaching to support leadership development? The experiences of female Arab leaders: An interpretative phenomenological analysis. *International Coaching Psychology Review, 13(2)*, 77-86.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1991). Adding Liebe und Arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17*, 227-232.
- Moffett, J. (2018). 'Adjusting to that new norm': How and why maternity coaching can help with the transition back to work after maternity leave. *International Coaching Psychology Review, 13(2)*, 62-76.
- Moncayo Orjuela, B. C., & Zuluaga, D. (2015). *Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia*. Universidad Militar Nueva Granada (UMNG), Vicerrectoría de Investigaciones. Pensamiento y Gestión.
- Muelas Lobato, R. (6 de Junio de 2019). *La Mente es Maravillosa*. Recuperado el Febrero de 2020, de La teoría de campo de Kurt Lewin: <https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-campo-de-kurt-lewin/>
- O'Brien, K. E., Biga, A., Kessler, S. R., & D.Allen, T. (Marzo de 2010). A Meta-Analytic Investigation of Gender Differences in Mentoring. *Journal of Management, 36(2)*, 537-554.
- Ortiz de Zárate, M. (2010). *Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas*. Capital Humano.
- OxfamIntermon. (s.f.). *La discriminación positiva: ejemplos y ventajas*. Obtenido de OxfamIntermon: https://blog.oxfamintermon.org/la-discriminacion-positiva-ejemplos-y-ventajas/?gclid=CjwKCAjwgbLzBRBsEiwAXVIygKv2lx9FJISN8yiHt1AIu4X-39im1CpGq5CZzYSbpwfc_55sAUDp3xoCQtEQAvD_BwE
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching An International Journal of Theory Research and Practice*.

- Pousa, C., Richards, D. A., & Trépanier, C. (2018). *Managerial coaching of frontline employees: The moderating role of gender*. Human Resource Development Quarterly. Thunder Bay, Canadá: Wiley Periodicals.
- Psychologist World. (s.f.). *Five-Factor Model of Personality*. Recuperado el Febrero de 2020, de Psychologist World : <https://www.psychologistworld.com/personality/five-factor-model-big-five-personality>
- Regader, B. (8 de Enero de 2020). *Psicología y Mente*. Recuperado el Febrero de 2020, de Los 5 grandes rasgos de personalidad: sociabilidad, responsabilidad, apertura, amabilidad y neuroticismo: <https://psicologiaymente.com/personalidad/5-grandes-rasgos-de-personalidad>
- Rifkin, G. (s.f.). *Second-Generation Gender Bias*. Obtenido de Korn Ferry: <https://www.kornferry.com/insights/articles/second-generation-gender-bias>
- Sánchez, R. O., & Ledesma, R. (2007). Los Cinco Grandes Factores: cómo entender la personalidad y cómo evaluarla. *Conocimiento para la transformacional*, págs. 131-160.
- Shibley Hyde, J. (2005). The Gender Similarities Hypothesis. *American Psychologist*, 60(6), 581-592.
- Skinner, S. (2012). *Understanding the importance of gender and professional identity formation in executive coaching for senior women*. MA: Harvard Medical School. Boston: Master's dissertation.
- Steele Flippin, C. (2017). The Glass Ceiling is Breaking, Now What? *Journal of the American Society on Aging*, 41(3), 34-42.
- Tharanou, P. (Junio de 2005). Does Mentor Support Increase Women's Career Advancement More than Men's? The Differential Effects of Career and Psychosocial Support. *Australian Journal of Management*, 30(I), 77-109.
- Torres Menárguez, A. (20 de Noviembre de 2014). "Coaching", ¿la nueva burbuja? *El País*.
- Urquijo, S. (Noviembre de 2014). Rasgos de Personalidad, estrategias de regulación emocional y desempeño académico en estudiantes de Psicología. San Pablo.
- Villeda, K. (22 de Enero de 2018). Qué es el techo de cristal y cómo romperlo. *Entrepreneur*.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós Empresa.

- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., Vrijdags, A., & Trbovic, N. (2018). Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*(106), 220-235.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: women in management*. Ginebra: International Labour Office.
- Worth, S.-A. (2012). *An exploration of coaching women towards authenticity in the workplace: A heuristic study with women in academia*. DCM Thesis. Oxford Brookes University.
- Ye, R. (., Wang, X.-H. (., Wu, J. H., & Euwema, M. C. (2016). Gender and managerial coaching across cultures: female managers are coaching more. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 1791-1812.
- Yeung, P. (2012). *¿Por qué eres emprendedora? ¿Es innato o aprendiste a serlo?* Recuperado el Febrero de 2013, de Infografía: www.ellas2.org

XII. ANEXOS

1. Trayectoria de Sara Berbel

Sara Berbel es Gerente Municipal del Ayuntamiento de Barcelona además de Presidenta de la Fundación BCN Formación Profesional que trabaja con el objetivo de impulsar el desarrollo socioeconómico de la ciudad a partir del fomento de la relación entre la formación profesional de Barcelona y el entorno productivo del Área Metropolitana. Es profesora desde hace más de 26 años en la Universidad de Barcelona en el Tercer Ciclo en Másteres y Posgrados además de haber obtenido el Doctorado en Psicología Social en la misma Universidad. Es autora de cinco publicaciones entre las cuales se puede destacar en relación con el tema tratado “Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal” en 2013.

2. Entrevista a Sara Berbel

La entrevista tuvo lugar el jueves, día 20 de febrero de 2020 a las 20:46 h. El método por el que se desarrolló fue por correo electrónico con el objetivo de facilitar flexibilidad en el tiempo de las respuestas obtenidas. Se consideró a Sara Berbel como la candidata perfecta para responder a estas preguntas por su experiencia en el ámbito de la psicología social y por su involucración constante en la investigación de temas similares al tratado en el presente trabajo.

1. Los sesgos entre géneros son algo muy difícil de identificar y aunque todas las personas opinemos que no sesgamos, la mayoría lo hacemos. ¿Tienes algún consejo sobre cómo evitar esto?

Es importante visibilizar que no se trata de comportamientos casuales o atribuibles al carácter individual de cada persona, sino comportamientos que tienen una raíz social y estructural (estereotipos de género, prácticas tradicionales discriminatorias, estructuras patriarcales, etc.).

Para ello, un consejo es aportar datos y evidencia empírica que muestren el carácter estructural de los sesgos. Por ejemplo, para ilustrar la desigualdad y sesgos de género en

la asunción de tareas domésticas y de cuidados, es muy útil aportar datos estadísticos sobre el tiempo medio dedicado por mujeres y por hombres a estas actividades. A pesar de que algunas personas digan "en mi casa contribuimos por igual", "eso depende de cada casa", etc., la evidencia empírica es abrumadora al mostrar que las mujeres son quienes asumen mayoritariamente esas tareas.

2. En cuanto a la discriminación positiva, ¿opinas que es necesaria para conseguir la igualdad y que de esta manera se acelerará el proceso?

En primer lugar, explicar que no utilizamos el término "discriminación positiva" sino "acción positiva". En este sentido, la expresión "discriminación positiva" ha quedado obsoleta y está en desuso por varios motivos. Por un lado, está el carácter paradójico del significado de las palabras que la componen, ya que "discriminación" se refiere a tratar de diferente manera (y restar en derechos, oportunidades, etc.) a personas por su ideología, género, etnia, etc. Y, en cambio, todas sabemos en las políticas para avanzar en la igualdad de género no se discrimina a nadie y no podemos caer en ese planteamiento erróneo. Al contrario, planteamos estrategias y herramientas que subsanen discriminaciones ya existentes (y eso es lo que hacen las acciones positivas). Por lo tanto, preferimos utilizar el término "acción positiva" que tiene connotaciones mucho mejores y, de hecho, más precisas.

En esta línea el Comité para la igualdad entre Mujeres y Hombres del Consejo de Europa define este concepto como "las estrategias destinadas a establecer la igualdad de oportunidades mediante medidas que permitan contrastar o corregir aquellas discriminaciones que son el resultado de prácticas o sistemas sociales".

En España existe legislación vigente que refrenda las acciones positivas y las plantea como necesarias para la consecución de la igualdad. Por lo tanto, no es que yo opine que sean necesarias, sino que todos los poderes públicos tenemos la obligación de implementarlas en los ámbitos en los que sea necesario. Sin embargo, no son la única herramienta que tenemos a nuestro alcance para la consecución de la igualdad y, de hecho, no pueden serlo puesto que no son suficientes ya que no inciden en las estructuras sociales que generan las desigualdades y las discriminaciones por razón de género. Por ello es necesario impulsar de manera complementaria medidas de igualdad de oportunidades, y

por otro lado también la transversalidad de género para integrar la perspectiva de género en todos los ámbitos y dimensiones de las políticas públicas. Ello implica garantizar que no se produzcan sesgos de género que invisibilicen las necesidades, realidades, experiencias, etc., de las mujeres y, por tanto, no reproducen las desigualdades sociales. El objetivo, pues, es combinar las acciones positivas, la igualdad de oportunidades con la transversalidad de género y conseguir así que el principio de igualdad de género modifique integralmente todo lo que hagamos, en todos los ámbitos para terminar así con las estructuras que están generando las desigualdades.

3. ¿Cuál crees que ha sido la medida más efectiva para que poco a poco se esté consiguiendo que a las mujeres se nos valore tanto como a los hombres? (Más acceso a la educación, movimientos feministas, medidas implantadas por los gobiernos, etc.).

Yo creo que la participación social y política de las mujeres ha sido esencial en la construcción y la defensa de los derechos y libertades a lo largo de la historia. En este sentido, me parece fundamental reconocer el papel histórico y pionero de los movimientos feministas como motor de cambios sociales. Y, sobre todo, como impulsor de medidas concretas para la consecución progresiva de una sociedad más justa y equitativa. Así pues, considero que la pieza más efectiva, para luchar contra el sistema patriarcal y para la conquista de una sociedad más igualitaria, en términos de género, es la asunción y el reconocimiento de las aportaciones, del saber y de las herramientas de análisis y de intervención, desarrolladas por el movimiento feminista y de mujeres. Por ejemplo, este reconocimiento ha sido fundamental para impulsar medidas concretas - normativas, formativas y de sensibilización, presupuestarias, etc.- desde las administraciones públicas para transformar las desigualdades de género.

La transformación capital en cuanto al enfoque de las políticas de género se produce cuando los movimientos de mujeres y feministas establecen en la Cuarta Conferencia Mundial de Naciones Unidas celebrada en 1995 en Pekín la estrategia de transversalizar el principio de igualdad de género en todas las políticas públicas. Y desde el 1995, la aplicación de la transversalidad de género se convierte en una herramienta al alcance de las diferentes administraciones públicas. En este sentido, se ha promovido una importante y abundante normativa que evidencia el compromiso de los poderes públicos para

conseguir la igualdad de género y que nos aporta numerosos mecanismos/instrumentos para integrar la perspectiva de género tanto en las políticas públicas como en el funcionamiento y estructura de las administraciones públicas y de las empresas. Y que, por supuesto, afecta al conjunto de la sociedad.

4. Se dice que el coaching puede ser más efectivo en las mujeres que en los hombres, ¿crees realmente que es así o se trata de una relación de proporcionalidad? Al encontrarse las mujeres con más barreras necesitan solucionar más problemas entonces hay más posibilidad de éxito en los procesos de coaching para ellas.

En primer lugar, se debería clarificar qué se entiende por "éxito", y a qué competencia se refiere... Pongamos un ejemplo muy concreto: supongamos que se refiere a la adquisición de herramientas para hablar mejor en público. Si bien influyen aspectos individuales, mujeres y hombres partimos de una socialización diferenciada en la que se ha asociado a los hombres un mayor rol, expectativa, presión y práctica de hablar en público (hacer discursos en reuniones y encuentros familiares, expresar la opinión en asambleas sindicales, ser portavoces en grupos de trabajo, ostentar la presidencia de una asociación, dirigir reuniones de trabajo desde un cargo de coordinación/dirección, participar en debates políticos en medios de comunicación, etc.). Por ello, las mujeres tienen más margen de mejora en el coaching para la adquisición de esas herramientas en las que tradicionalmente han estado menos socializadas.

5. ¿Opinas que el diseño de técnicas de coaching específicas para mujeres puede ser otro ejemplo para el que se acentúen las discriminaciones? Según lo que tengo entendido el coaching es específico para cada persona y si se generaliza con técnicas de coaching específicas para las mujeres estaríamos volviendo a la división de sesgos por géneros.

Partiendo de la base que las experiencias, necesidades y realidades de las mujeres son distintas de las de los hombres a raíz de la socialización diferencial de género y de los estereotipos y roles de género que condicionan nuestro posicionamiento dentro de la sociedad, yo creo que es básico incorporar la perspectiva de género en las técnicas de coaching. Sin embargo, fijate que estoy utilizando el término "perspectiva de género" de forma muy intencionada: es decir, no se trata de técnicas específicas para mujeres, sino

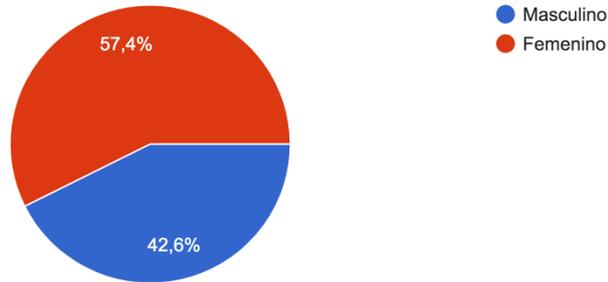
de aplicar una mirada que haga cuestionar los roles y estereotipos de género que condicionan tanto a hombres como a mujeres. Así, y, por ejemplo, en los hombres habrá que trabajar la construcción de la masculinidad que los obliga a ser más competitivos, más agresivos, menos empáticos, etc. Y, en cambio, en las mujeres habrá que trabajar su empoderamiento sabiendo que somos educadas, tradicionalmente, para ser “menos conflictivas”, más responsables de la gestión emocional de las personas que nos rodean, etc. Por lo tanto, no se tratará de profundizar en los sesgos existentes provocados por el sistema sexo-género, sino combatirlos aplicando la perspectiva de género.

RESUMEN: Sara Berbel nos hace ver la importancia de ser conscientes de los sesgos existentes entre géneros que son el mero resultado de comportamientos sociales y estructurales. Como se trata de algo complicado de hacer ver, propone la divulgación de datos objetivos y empíricos que hagan a la población darse cuenta de la existente realidad. Además, en vez de usar el término de “discriminación positiva”, decide usar el de “acción positiva” para referirse a las medidas implantadas que buscan la igualdad de género; se trata de un término que refleja con mayor exactitud el objetivo perseguido, ya que no se discrimina a nadie con dichas acciones. Nos recuerda que estas acciones se encuentran contempladas en la legislación española y que son de cumplimiento obligatorio, además de necesarias. Por otro lado, resalta la labor de los movimientos feministas que tanto han hecho por conseguir llegar a la situación actual, aunque aún quede mucho por hacer. Opina que las mujeres en el coaching tienen más margen de mejora, pues se tienen que desenvolver en un mundo donde la mayoría son hombres y alcanzar las mismas cualidades que estos puedan tener en un menor tiempo. Finalmente, con respecto a realizar un coaching específico para mujeres, Sara Berbel opina que sería mucho mejor introducir la perspectiva de género en todos los procesos de coaching con el objetivo de empezar a cuestionar los estereotipos de género.

3. Encuesta y resultados

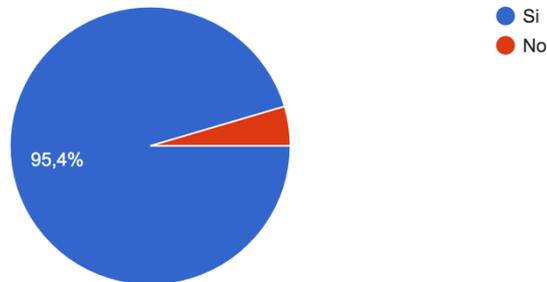
Género

305 respuestas



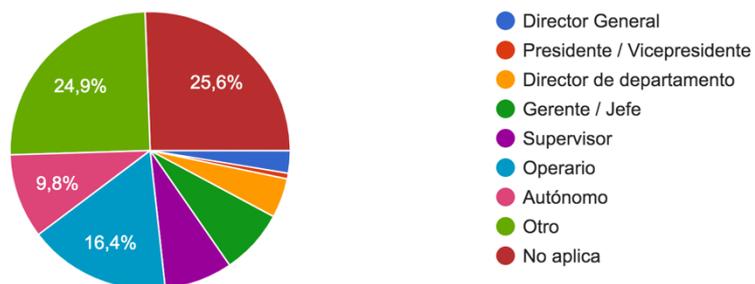
¿Es usted de nacionalidad española?

305 respuestas



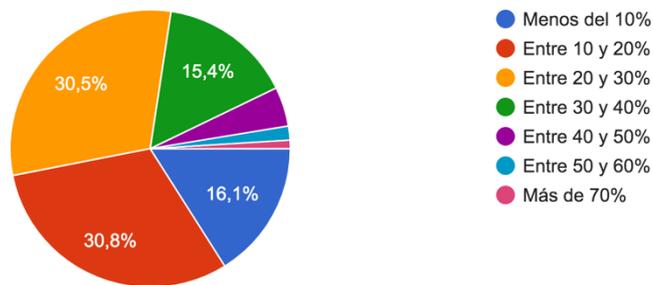
Si está usted trabajando, ¿en qué categoría se encuentra actualmente? En caso contrario escoja: no aplica.

305 respuestas



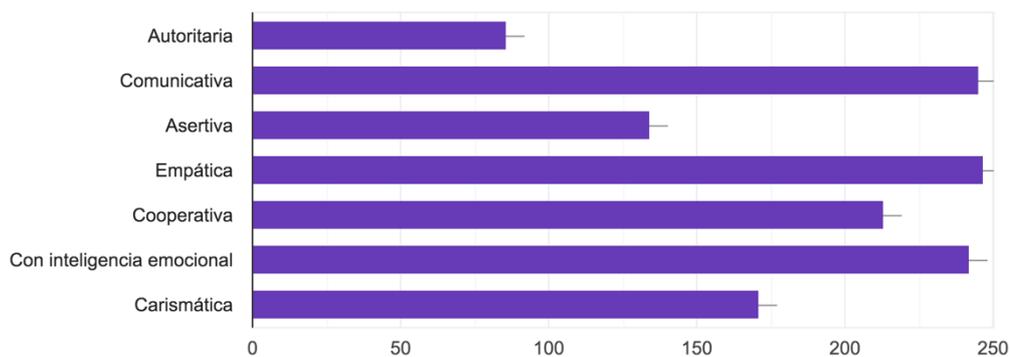
¿Que porcentaje de mujeres directivas cree que hay en la actualidad en España?

305 respuestas



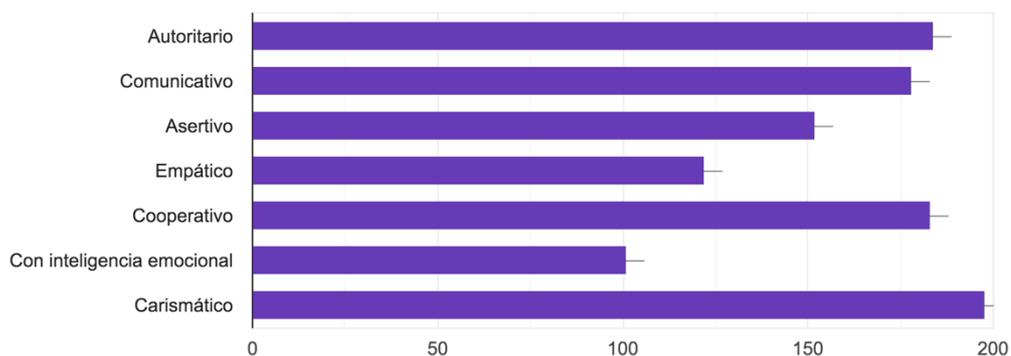
Elija las características con las describiría a cualquier mujer (puede elegir todas las que considere necesarias):

305 respuestas



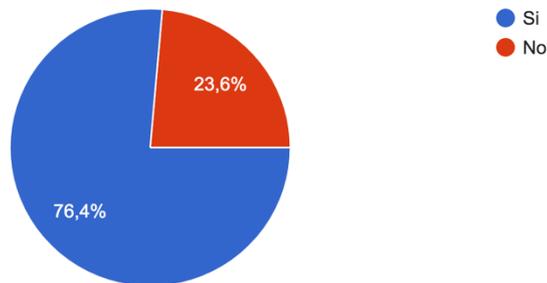
Elija las características con las describiría a cualquier hombre (puede elegir todas las que considere necesarias):

305 respuestas



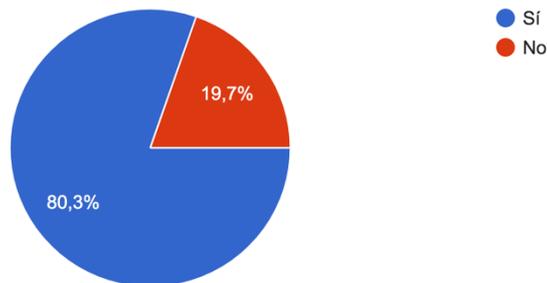
¿Opina que (en términos generales) se podría afirmar que las mujeres y los hombres presentan características, comportamientos o habilidades comunes a su género?

305 respuestas



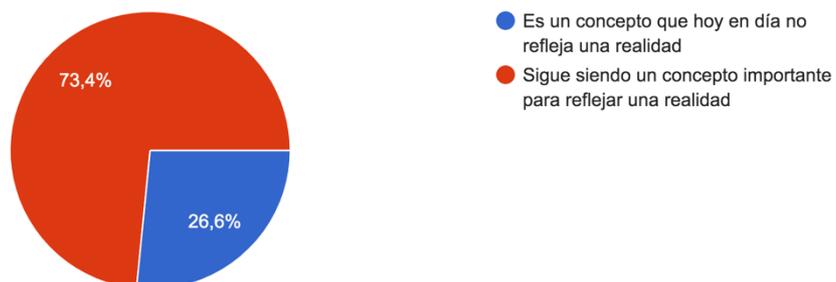
¿Cree que el coaching puede servir como técnica para conseguir una mayor igualdad en el mundo laboral? Se entiende por coaching el entrenamien...es para resolver situaciones de manera autónoma.

305 respuestas



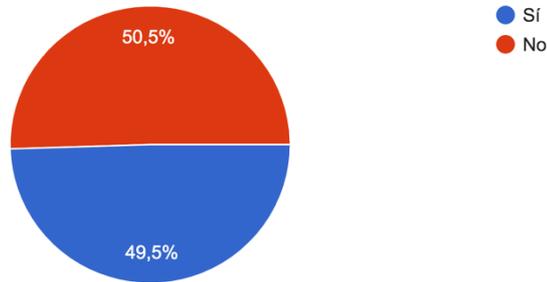
Entendiendo el “techo de cristal” como los impedimentos para el ascenso laboral a las élites organizacionales al que se enfrentan algunas minorías, opina que:

305 respuestas



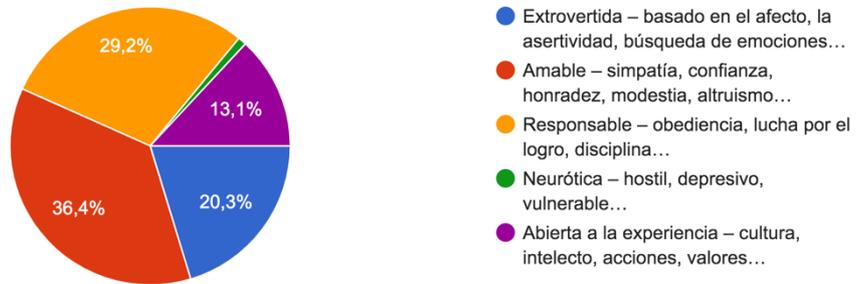
¿Cree que la mayoría de las mujeres que solicitan el servicio de coaching lo hacen para sobrepasar este “techo de cristal”?

305 respuestas



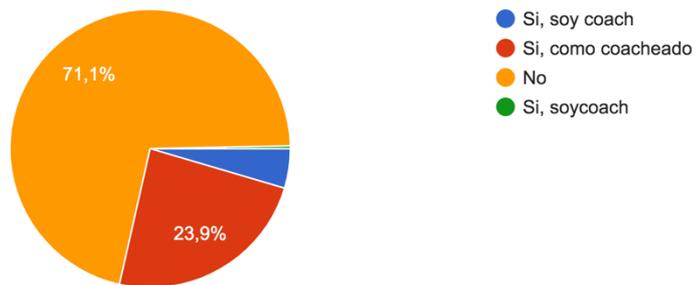
¿Qué tipo de personalidad cree que le refleja con mayor exactitud?

305 respuestas



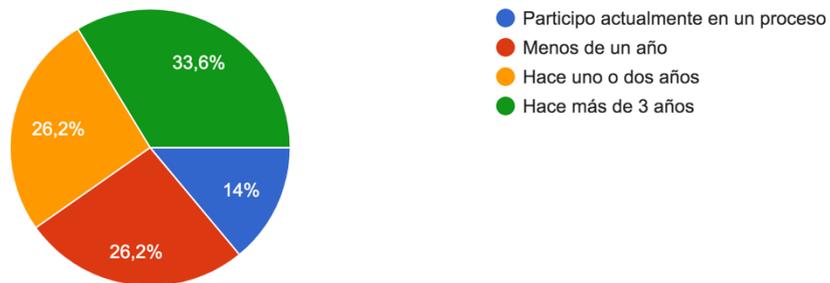
¿Ha participado en algún proceso de coaching?

305 respuestas



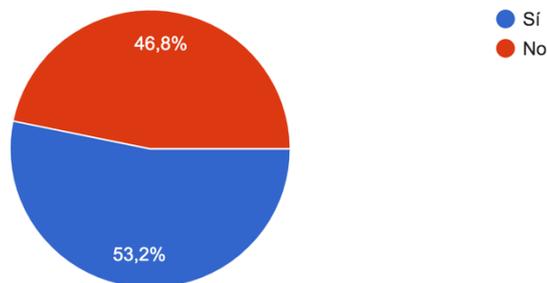
¿Hace cuanto que fue su última participación en coaching? Si su respuesta anterior ha sido “no” la encuesta para usted habrá terminado, ¡recuerde darle a enviar!

107 respuestas



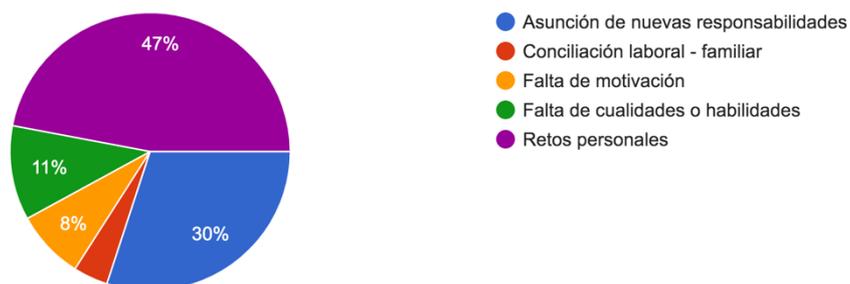
¿La persona con la que interactuó en el proceso de coaching era del mismo género que usted?

109 respuestas



Indique la opción que más se asemeje a la razón por la que participó en el último proceso de coaching:

100 respuestas



Introduzca una breve descripción de la razón exacta. 52 respuestas

Crecimiento profesional

Después de 3 años sin encontrar trabajo necesitaba ayuda

Lograr una mayor disciplina

deportivo

Búsqueda de empleo

Afrontar la gestión de equipos grandes

Motivación personal, apoyo emocional, vivía en el extranjero

Mentoring nuevo cargo/función directora ejecutiva
Reto personal para acometer una situación personal difícil
Aprender a dirigir equipos
Al adquirir cargo de responsabilidad me lo obligo la empresa
Curso de formación en Coaching generativo
Desarrollo personal y laboral
Impuesto empresa
Adquirir habilidades para gestionar mi equipo
Mejorar en mi vida laboral
Aprender a potenciar mis cualidades y a convivir con aquello en lo que no tengo tanto éxito
Cambio profesional
frustración ante la falta de conocimientos
En realidad era un taller con un grupo de grande de personas, no una sesión individual. Yo lo oriente a mi desarrollo profesional y autoconocimiento.
Preparar para el puesto de trabajo
Formación para enfrentarse a problemas durante el trabajo como consultor
Estaba estudiando TAFAD
Explotar cualidades y habilidades profesionales específicas
Reto personal
Ser consciente de mis recursos interiores
Actualización de habilidades directivas
Adquisición de cualidades de buen líder
No saber cual sería mi proyecto de vida. Estar confundida entre pedir trabajo en lo que estudié y emprender.
Laboral
Nuevos conocimientos
Baile o Danza
Aprendizaje en *mindfulness* en la universidad
Compartir experiencia
Cómo aprendizaje para la mejora personal y profesional
Dirigir bien los esfuerzos
Era coaching de equipo para mejorar ambiente laboral
Superación
Liderazgo
Yo fui coach
Estoy jubilado por eso no he contestado las tres últimas preguntas
Para dirigir un grupo compuesto por diferentes nacionalidades
Evento empresarial
Aprender a abrir la mente a nuevos conceptos que se daban por establecidos
Nuevo negocio
Aprender a decir cosas a otras personas que no serán de su agrado
Preparaba mi ascenso a mi actual puesto de trabajo
estaba muy perdido en el terreno de los estudios
Orientación laboral
Pensaba que fuese útil

¿Está satisfecho con los resultados?

114 respuestas

