



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TECHO DE CRISTAL DEL LIDERAZGO FEMININO EN EL ENTORNO EMPRESARIAL

Clave: 202119516

Autora: Nadine Vu

Directora: Dánae Cortés Campanario

MADRID | Junio 2023

Resumen

El concepto de techo de cristal es una barrera invisible pero omnipresente que históricamente ha impedido a las mujeres acceder a puestos ejecutivos de alto nivel, tanto en el mundo empresarial como político. A pesar del progreso hacia la igualdad de género, las mujeres todavía enfrentan obstáculos significativos en su búsqueda de roles de liderazgo. Este estudio tiene como objetivo explorar en profundidad los diversos desafíos que las mujeres experimentan, tanto interna como externamente, en su objetivo de acceder a posiciones de liderazgo de alta responsabilidad. Las barreras internas representan un desafío significativo para las mujeres, ya que pueden desanimarse incluso para solicitar puestos de liderazgo. Los desafíos externos pueden dificultar aún más el camino hacia una carrera de liderazgo, ya que entran en juego varios factores externos. El objetivo principal de este trabajo es obtener una visión general y una mejor comprensión de los desafíos actuales que enfrentan las mujeres al resumir y contextualizar la literatura actual. Para lograr esto, se sometieron a análisis deductivo fuentes primarias y secundarias relevantes sobre este tema. Los hallazgos indican que las mujeres tienen que superar un conjunto de desafíos interconectados, a menudo teniendo que luchar múltiples batallas para acceder a posiciones de liderazgo. Estos desafíos pueden crear un laberinto de dificultades para las mujeres que luchan por posiciones más altas. En general, el estudio recomienda apoyar la igualdad de género a nivel personal, organizacional y social para minimizar estos desafíos en el futuro.

Palabras Clave: techo de cristal, igualdad de género, mujeres en liderazgo, representación femenina, barreras internas, retos externos

Abstract

The concept of the glass ceiling is an invisible yet pervasive barrier that has historically prevented women from accessing top-level executive positions, both in the business and political world. Despite the progress made towards gender equality, women still face significant hurdles in their pursuit of leadership roles. This study aims to explore in-depth the various challenges that women experience, both internally and externally, in their goal to access high-responsibility leadership positions. Internal barriers pose a significant challenge for women, as they may be discouraged from even applying for leadership positions. External challenges can make the path to a managerial career more difficult, as various external factors come into play. The main objective of this work is to gain an overview and a better understanding of the current challenges women face by summarizing and putting into context current literature. To achieve this, relevant primary and secondary sources on this topic were subject to deductive analysis. The findings indicate that women have to overcome a set of interconnected challenges, often having to fight multiple battles to access leadership positions. These challenges can create a labyrinth of difficulties for women striving for higher positions. Overall, the study recommends supporting gender equality on a personal, organizational, and societal level to minimize these challenges in the future.

Key words: glass ceiling, gender equality, women in leadership, female representation, internal barriers, external obstacles

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción	1
1.1 Propósito general de la investigación	1
1.2 Justificación del interés de la investigación.....	3
1.3 Objetivo	3
1.4 Metodología	4
2. Marco Conceptual.....	5
2.1 Situación actual en cifras	5
2.2 Legislación actual	8
3. Techo de Cristal	10
3.1 Barreras internas	10
3.1.1 Autoevaluación	10
3.1.2 Elección de la carrera.....	12
3.1.3 Prioridades personales y conciliación	13
3.1.4 Diferentes estilos de liderazgo	14
3.2 Retos externos.....	15
3.2.1 Educación.....	16
3.2.2 Esterotipos & prejuicios	17
3.2.3 Cultura Corporativa	20
4. Discusión	23
4.1 Summary.....	23
4.2 Interpretation of Research.....	25
4.3 Limitations of the Research	26
4.4 Future Research Ideas.....	28
5. Conclusion	30
5.1 Recomendaciones para mujeres.....	31
5.2 Recomendaciones para empresas.....	31
5.3 Recomendaciones para la sociedad.....	35
6. Bibliografía	35

1. Introducción

1.1 Propósito general de la investigación

Elmuti et al. (2009) descubrieron que algunos altos ejecutivos creen que las mujeres carecen de la motivación intrínseca para acceder a puestos de liderazgo. Sin embargo, investigaciones revelan que la mayoría de las mujeres que actualmente no ocupan puestos gerenciales aspiran a llegar a puestos de liderazgo de sus organizaciones. Hay numerosos obstáculos que pueden obstaculizar el impulso de las mujeres para sobresalir a medida que avanzan hacia puestos de liderazgo, incluyendo la discriminación, los estereotipos, los prejuicios, las responsabilidades familiares y las oportunidades limitadas.

La "barrera invisible" que impide a las mujeres acceder a puestos directivos en los negocios y la política se conoce como "techo de cristal" (Carli & Eagly, 2001). Según la Comisión del Techo de Cristal del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, este término se refiere a las barreras artificiales e implícitas que impiden a los empleados cualificados de una empresa obtener puestos directivos debido a prejuicios en la contratación o en la estructura organizativa (*Glass Ceiling Commission (1991-1996)*, 2021).

El techo de cristal es un fenómeno en el lugar de trabajo que representa la discriminación contra minorías, y que se utiliza comúnmente en relación con la discriminación de género. Este fenómeno cuenta con el respaldo de varias teorías en psicología, sociología y otras ciencias sociales, las cuales consideran los elementos organizacionales que limitan la capacidad de las mujeres para avanzar en sus carreras. Estos elementos pueden incluir factores internos, como rasgos de personalidad y la conciliación de la vida privada y personal, así como factores externos, como la estructura organizacional, la cultura y las actitudes estereotipadas (Sarrió et al., 2002). El techo de cristal puede aparecer en diversas trayectorias empresariales, pero suele ser más evidente cuando una persona alcanza un puesto directivo (Franco, 2016). La presencia de estas características puede verse afectada por factores ambientales y demográficos, además de consideraciones organizativas (Alcaraz Marin & Vázquez Parra, 2020).

Según Sabharwal (2015), el término "suelo pegajoso" se refiere a los obstáculos que impiden a las mujeres aspirar a puestos de liderazgo y las relegan a posiciones de menor

rango, mientras que los hombres tienen más oportunidades de avanzar en la jerarquía corporativa. Estos obstáculos incluyen responsabilidades que a menudo recaen en las mujeres, como las tareas del hogar o familiares (Carosio, 2010). Como resultado, las carreras profesionales de las mujeres pierden impulso y se reducen sus oportunidades de alcanzar puestos de liderazgo.

El "acantilado de cristal" es un fenómeno que tiene diferentes significados, pero en general se refiere a una situación difícil que enfrentan las mujeres en puestos de liderazgo. A menudo, se sienten sin apoyo por parte de sus compañeros y excluidas de las redes informales, lo que puede llevarlas a cuestionar su capacidad de liderazgo (*La mujer directiva en España*, 2012). Estos factores pueden poner a las mujeres en situaciones extremas, que pueden llevarlas a "caer por el precipicio" (Sabharwal, 2015).

Eagly y Carli (2007) han creado la metáfora del "laberinto de cristal" para ilustrar cómo diferentes barreras de género pueden presentarse de diferentes maneras, lo que dificulta el progreso de las mujeres en sus carreras profesionales. Estos obstáculos pueden combinarse para justificar la escasa presencia de mujeres en los niveles superiores de las empresas (Rincón et al., 2017). Aunque las mujeres pueden enfrentarse a múltiples obstáculos, no todos se presentan al mismo tiempo, y no todas enfrentan los mismos desafíos para obtener puestos de responsabilidad (Rincón et al., 2017). Las teorías del acantilado de cristal y el suelo pegajoso ayudan a comprender las limitaciones del techo de cristal que enfrentan las mujeres al buscar puestos de mayor responsabilidad, aunque algunos autores argumentan que no capturan la complejidad y diversidad de los factores que influyen en la situación de las mujeres (Eagly & Carli, 2004).

A pesar de los avances para lograr la igualdad de género en el ámbito laboral, todavía existen importantes obstáculos para que las mujeres accedan a puestos de responsabilidad. Para fomentar la diversidad y mejorar la propuesta de valor de una empresa, es esencial que las mujeres estén presentes en todos los niveles de la organización (*La mujer directiva en España*, 2012). Al permitir aprovechar el talento y las capacidades femeninas, se puede tener un impacto positivo en el éxito de la organización. Romper el techo de cristal beneficia tanto a las mujeres como a las empresas (Isabel María, 2018).

El propósito de este trabajo fin de grado es analizar los obstáculos que enfrentan las mujeres en su ascenso a puestos de liderazgo, conocidos como el techo de cristal, e

investigar las causas subyacentes de estos desafíos. Este estudio busca obtener una comprensión más profunda de las barreras que impiden a las mujeres avanzar en sus carreras, a través de un análisis exhaustivo de la literatura actual y pasada, y ofrecer sugerencias para superar estos desafíos.

1.2 Justificación del interés de la investigación

A lo largo de la historia, ha habido una falta de representación de las mujeres en puestos de liderazgo. A pesar del creciente número de mujeres en el mercado laboral y en la educación superior, aún se enfrentan obstáculos para avanzar en sus carreras. Este tema ha sido ampliamente analizado y documentado en la literatura académica, centrándose en gran medida en los desafíos que enfrentan las mujeres cuando buscan posiciones de liderazgo. Este trabajo fin de grado tiene como objetivo proporcionar una visión general de las barreras más discutidas en la literatura y, por último, ofrecer recomendaciones sobre cómo los individuos, las organizaciones y la sociedad pueden apoyar la igualdad de género en el lugar de trabajo.

1.3 Objetivo

Esta investigación tiene como objetivo realizar un análisis descriptivo de la literatura sobre las barreras invisibles del techo de cristal, incluyendo tanto las barreras internas como los retos externos, y proporcionar recomendaciones.

Para lograrlo, se abordarán los siguientes objetivos:

- Ofrecer una panorámica actual de la representación femenina en los puestos directivos de la Unión Europea.
- Proporcionar una visión general de la legislación vigente en materia de igualdad de género en la Unión Europea.
- Analizar los retos del techo de cristal que impiden el desarrollo de las mujeres directivas.
- Formular recomendaciones basadas en las conclusiones obtenidas.

1.4 Metodología

Dado que el techo de cristal y su obstáculo artificial en el liderazgo femenino es un tema ampliamente estudiado, se ha llevado a cabo una investigación deductiva mediante el análisis de diferentes fuentes primarias y secundarias. Para ello, se ha leído una amplia bibliografía sobre liderazgo, liderazgo femenino, retos en el liderazgo femenino y techo de cristal. A partir de la investigación, se han extraído las ideas clave para obtener una visión general de la situación actual en el mercado laboral, especialmente en puestos directivos, utilizando una combinación de datos cualitativos y cuantitativos procedentes de diversas fuentes.

El trabajo se estructurará en tres partes principales para analizar los diferentes obstáculos a los que se enfrentan las mujeres en su acceso a puestos directivos superiores.

En la primera parte, se ofrecerá una visión general de la representación femenina en los puestos de liderazgo y de las medidas que la Unión Europea y sus Estados miembros adoptan para cerrar la brecha.

Con esta información de fondo, en la segunda parte se analizará el obstáculo actual al que se enfrentan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo superiores, diferenciando entre las barreras internas que deben superar y los retos externos a los que deben enfrentarse en el contexto empresarial.

La tercera parte consistirá en una discusión de los resultados y la última parte en la formulación de recomendaciones para las mujeres, las empresas y la sociedad con el fin de minimizar los retos que enfrentan las mujeres en el futuro.

2. Marco Conceptual

Según Eagly (2007), los cambios en el rol de la mujer y la concepción cultural del liderazgo efectivo han permitido que las mujeres asuman más poder y autoridad en puestos directivos. Contar con mujeres en todos los niveles de una organización aumenta la competitividad de las empresas, ya que pueden llegar a diferentes tipos de clientes, entender sus necesidades y mejorar su propuesta de valor (*La mujer directiva en España*, 2012). Las habilidades de las mujeres líderes pueden tener un impacto positivo en las empresas, como promover la filantropía, fomentar un ambiente de trabajo positivo y favorecer consejos de administración más diversos y participativos (Isabel María, 2018).

Sin embargo, el techo de cristal que todavía impide que las mujeres accedan a puestos de alto nivel representa un gran costo para la sociedad, que ha invertido mucho en la formación y preparación de las mujeres para estos roles (Pons-Peregort et al., 2013). El desajuste entre los altos niveles educativos de las mujeres y su desarrollo profesional representa un desperdicio de talento y recursos humanos en una economía global donde el capital humano es un factor crucial para la competitividad (Rincón et al., 2017).

Las mujeres que aspiran a puestos de liderazgo enfrentan importantes obstáculos que dificultan el equilibrio de género en las decisiones empresariales (Rincón et al., 2017). Aunque el sistema de cuotas puede compensar la desigualdad inicial, aumentar el número de mujeres en puestos de liderazgo también puede servir como modelo para las mujeres más jóvenes y ayudar a romper los estereotipos de género tradicionales (Pons-Peregort et al., 2013).

A pesar de que la legislación actual fomenta políticas de igualdad y programas de desarrollo para las mujeres a lo largo de su carrera profesional, las iniciativas que reciben más comunicación o priorización han eclipsado estos esfuerzos (Ríos, 2022).

2.1 Situación actual en cifras

El progreso de las mujeres en el liderazgo empresarial ha aumentado gradualmente a lo largo de los años, aunque los hombres ocupan en su mayoría los altos cargos. Las mujeres están infrarrepresentadas en los consejos de administración de empresas de todos los Estados miembros de la Unión Europea, ya que ocupan menos de 1 de cada 10 puestos de presidencia y dirección ejecutiva en las mayores empresas de la Unión Europea que

cotizan en bolsa. Las medidas legislativas han contribuido a mejorar el equilibrio de género en los consejos de administración (*Achieving Gender Balance in Decision-Making*, 2023). A pesar de esto, los avances son demasiado lentos, y harán falta más de tres décadas para lograr la paridad de género en las salas de juntas y la diversidad en los consejos (*Gender Balance on Corporate Boards*, 2022)

En la tabla que se muestra a continuación se presenta la representación de las mujeres en puestos directivos en las mayores empresas cotizadas de la Unión Europea a finales de 2022.

	Consejero Delegado	Ejecutivo	No ejecutivo	
Fuerte Quotas	6,47%	22,26%	41,31%	32,06%
Medidas Blandas	9,09%	22,58%	33,79%	27,34%
No Medidas	10,14%	21,03%	18,14%	18,62%
	8,42%	22,18%	34,78%	28,23%

Tabla 1: Representación de mujeres en puestos de liderazgo en la Unión Europea

(Elaboración propia – Fuente de Datos: *Gender Statistics Database*, 2023)

Los cargos directivos se pueden diferenciar entre consejeros delegados, ejecutivos y no ejecutivos. Un Consejero Delegado, también conocido como Chief Executive Officer (CEO) en inglés, es el máximo responsable ejecutivo de una empresa u organización y tiene la responsabilidad general de su funcionamiento eficiente (*Chief executive officer definition and meaning*, 2023). Un ejecutivo es un alto directivo que toma decisiones y se asegura de que se lleven a cabo (*Executive Definition and Meaning*, 2023). Los no ejecutivos son directivos de una empresa que aconsejan, pero no son responsables de la toma de decisiones ni de garantizar su ejecución (*Non-Executive Definition and Meaning*, 2023)

Ocho de los 27 Estados miembros de la Unión Europea han implantado fuertes cuotas de género para equilibrar la representación de hombres y mujeres en los consejos de administración. Entre estos países se encuentran Austria, Bélgica, Francia, Alemania, Grecia, Italia, Portugal y los Países Bajos. Diez países (Dinamarca, Estonia, Finlandia, Irlanda, Luxemburgo, Polonia, Rumanía, Eslovenia, España y Suecia) han adoptado medidas blandas para apoyar la igualdad de género en los consejos de administración. El resto de los países, incluidos Bulgaria, Croacia, Chipre, Chequia, Hungría, Lituania, Malta y Eslovaquia, no han adoptado ninguna medida legislativa para promover una mayor representación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas.

La tabla anterior muestra una tendencia que se aplica a casi todos los indicadores. Si se comparan los países con cuotas fijas, con medidas flexibles y sin medidas, se puede apreciar que la representación de las mujeres disminuye con el número de medidas adoptadas. Esto se aprecia sobre todo en el nivel no ejecutivo, donde el porcentaje de mujeres no ejecutivas alcanza una media del 41,31% en los países con cuotas fijas y es significativamente inferior en los países sin medidas (18,14%). No existe una correlación visible entre la representación de las mujeres en el nivel ejecutivo y las medidas adoptadas por los distintos Estados miembros.

Sorprendentemente, hay más mujeres en puestos de dirección ejecutiva en los países sin medidas que en los países con cuotas fijas. Esto podría estar relacionado con el hecho de que hay menos directores ejecutivos en los países sin medidas, y la proporción de mujeres en puestos de dirección es relativamente la misma. También podría deberse a que existen menos cuotas o medidas para los puestos de directores generales, razón por la cual estas dos cifras no están correlacionadas.

Otra tendencia interesante es que en los tres enfoques de la igualdad de género, el porcentaje de mujeres disminuye cuanto más alto es el puesto directivo. Por término medio, alrededor de un tercio (34,78%) de los no ejecutivos de la Unión Europea son mujeres. El siguiente paso en la carrera directiva es convertirse en ejecutivo. En las mayores empresas cotizadas de la Unión Europea, 3018 hombres trabajaban como ejecutivos a finales de 2022, mientras que solo 860 mujeres ocupaban puestos ejecutivos, lo que supone una representación femenina del 22,18%. La representación de las mujeres en los puestos directivos más altos disminuye radicalmente, ya que menos de uno de cada

diez directores generales son mujeres. A finales de 2022, solo 47 de los 558 directores generales eran mujeres, lo que representa un 8,42%. Todos los países de la UE tienen mujeres en puestos no ejecutivos y ejecutivos, pero seis Estados miembros no tienen ni una sola mujer en una posición de consejera delegada en una de sus grandes empresas cotizadas. De estos seis países, uno tiene una cuota fija (Italia), otro tiene medidas blandas (Luxemburgo) y cuatro no tienen ninguna medida: Chequia, Letonia, Hungría y Eslovaquia. Malta, un país sin medidas, tiene el mayor número de mujeres en puestos de consejeras delegadas en términos absolutos, con seis mujeres como Chief Executive Officer. Le sigue Dinamarca, con cuatro consejeras delegadas. Cinco Estados miembros tienen tres mujeres como consejeras delegadas, ocho países tienen dos mujeres, y seis Estados tienen sólo una mujer en una gran empresa que cotiza en bolsa.

El hecho de que sea posible explicar la representación femenina en los puestos de consejero delegado en unas pocas frases, muestra hasta qué punto las mujeres están infrarrepresentadas en general en los puestos directivos y cómo este problema aumenta a medida que sube el nivel de gestión.

2.2 Legislación actual

La Comisión Europea tiene como objetivo fomentar la igualdad de género mediante la promoción de la independencia económica, la reducción de la brecha salarial de género, el avance en el equilibrio de género en la toma de decisiones, la erradicación de la violencia de género y la promoción de la igualdad de género más allá de la Unión Europea. Su estrategia, "Estrategia de Igualdad de Género de la UE 2020-2025", contempla lograr el equilibrio de género en la toma de decisiones y aumentar la presencia femenina en los puestos directivos. La Comisión tiene previsto dar ejemplo y alcanzar el equilibrio de género en todos los niveles de su gestión para finales de 2024 (*EU Action to Promote Gender Balance in Decision-Making*, 2023).

Actualmente, ocho Estados miembros tienen cuotas nacionales de género que se aplican a los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa. La eficacia de estas cuotas es evidente, ya que las mujeres representan una media del 32,06% de los miembros de los consejos de administración en los Estados miembros con cuotas nacionales vinculantes, frente al 27,34% en los que tienen medidas blandas y sólo el 18,62% en los que no han tomado ninguna medida. La eficacia también es evidente cuando se compara

el cambio de las mujeres en los consejos de administración de las empresas desde el año 2010 hasta 2022, que es del +29%. En los países con medidas blandas, la presencia femenina ha aumentado un 16,7%, mientras que en los países sin cuotas, la cifra sólo ha aumentado un 4,9% (*Gender Balance on Corporate Boards, 2022*).

Debido a las diferencias significativas en la aplicación de cuotas de género y otras medidas para mejorar el equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas entre los Estados miembros, se requiere una normativa a nivel europeo (Nuyens & Boerner, 2022).

Recientemente se ha implementado una nueva directiva de la UE para mejorar el equilibrio de género en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa, al tiempo que se permite la flexibilidad a los Estados miembros que hayan implementado medidas igualmente eficaces. La directiva exige a las grandes empresas de la UE que cotizan en bolsa que al menos el 40% de los miembros no ejecutivos del consejo o el 33% de todos los consejeros sean del sexo menos representado antes del 30 de junio de 2026. Las empresas que no alcancen el objetivo deberán garantizar procedimientos de selección justos y transparentes basados en criterios claros, no sexistas e inequívocos. La directiva es temporal y expirará el 31 de diciembre de 2038. Las sanciones por incumplimiento deben ser efectivas, proporcionadas y disuasorias, y los Estados miembros están obligados a publicar información sobre las empresas que alcancen los objetivos (*EU Action to Promote Gender Balance in Decision-Making, 2023*)

3. Techo de Cristal

Como ya se mencionó, el techo de cristal es un obstáculo invisible que las mujeres enfrentan al ascender a puestos de alta dirección. Las barreras internas y externas que deben superarse para lograr este avance conforman el concepto de techo de cristal. Muchas de estas restricciones basadas en el género pueden ser difíciles de identificar y eliminar.

Dado que cada individuo enfrenta un conjunto particular de obstáculos de manera única, muchas de las dificultades que enfrentan las mujeres pueden ser difíciles de identificar. Esta sección tiene el propósito de examinar y resaltar los obstáculos más frecuentes mencionados en la literatura.

Es importante tener en cuenta que la clasificación de los obstáculos internos y externos también depende de la persona. Esto implica que lo que podría ser un obstáculo interno para un individuo podría ser un obstáculo externo, o viceversa. Además, un problema también puede ser interno y externo al mismo tiempo. Este trabajo utiliza la categorización más comúnmente utilizada en la literatura.

3.1 Barreras internas

Las barreras internas son los desafíos que enfrentan las mujeres en su propio interior, como la falta de confianza en sí mismas, las dudas o el miedo al fracaso, cuando se trata de liderazgo femenino. Las decisiones laborales que toman las mujeres o los conflictos entre sus deseos de formar una familia y perseguir sus objetivos profesionales también pueden contribuir a estos obstáculos. Estas luchas internas pueden incluso disuadir a las mujeres de optar a puestos directivos, impidiéndoles desarrollar todo su potencial de liderazgo.

3.1.1 Autoevaluación

El primer obstáculo para acceder a puestos directivos superiores es la actitud y motivación para perseguirlos. Las diferencias de valores y actitudes entre hombres y mujeres se reflejan en motivaciones diferentes para alcanzar puestos de toma de decisiones, según un estudio de Adams y Funk (2012). Las mujeres pueden tener menos interés en alcanzar puestos de alta dirección en las empresas que los hombres. Esta falta de orientación y

motivación puede explicar por qué las mujeres no siempre se presentan para estos puestos, lo que conduce a una menor representación femenina.

Aunque los estudios han demostrado que las mujeres tienen habilidades de liderazgo comparables a las de los hombres (Lyness & Grotto, 2018; Sturm et al., 2014; Taylor et al., 2016) tienden a subestimar sus habilidades de liderazgo. Este fenómeno puede deberse a estereotipos interiorizados y la falta de confianza en sus capacidades.

Los estudios sugieren que las mujeres pueden interiorizar estereotipos sobre los puestos de liderazgo dominados por hombres, lo que puede socavar su autopercepción como líderes y afectar su autoestima (K. Lyness & Grotto, 2018). El estereotipo que asocia las características masculinas con los puestos de liderazgo puede contribuir a que las mujeres infravaloren su capacidad de gestión (K. Lyness & Grotto, 2018).

La autoeficacia es la creencia en la propia capacidad para organizar y ejecutar los cursos de acción necesarios para manejar situaciones futuras. Influye en cómo las personas piensan, sienten, se motivan y se comportan (Bandura, 1997). Las mujeres tienden a subestimar sus capacidades de liderazgo y a adoptar un estilo de liderazgo más cooperativo y menos asertivo para encajar en las normas de género, lo que puede percibirse como una falta de competencia (Rudman et al., 2011). Las mujeres restan importancia a sus capacidades, incluso cuando sus valoraciones como líderes coinciden con las de los hombres, mientras que los hombres tienden a sobrestimar sus capacidades (Sturm et al., 2014; Taylor et al., 2016). Esto puede dar lugar a una falta de orientación y motivación entre las mujeres para aspirar a puestos de toma de decisiones (Adams & Funk, 2012). Una educación temprana en igualdad y equiparación de oportunidades puede capacitar a las mujeres para perseguir sus objetivos profesionales (García-Retamero & López-Zafra, 2006).

Esta asociación estereotipada, unida a la falta de mujeres en puestos de liderazgo como modelos a seguir, hace que a menudo las mujeres se sientan ignoradas y consideren que no tienen derecho o que no deben esforzarse más, ya que sus objetivos vitales deberían estar más centrados en la familia y los hijos que en sus objetivos profesionales. Las creencias compartidas sobre las capacidades de las mujeres pueden crear una profecía autocumplida en la que las mujeres creen que no son aptas para ciertos puestos, como los

de liderazgo, y pongan menos empeño en la promoción profesional. Esto puede provocar resistencia a contratar mujeres y que se cumpla la profecía (Sarrió et al., 2002)

3.1.2 Elección de la carrera

Otro obstáculo que las mujeres suelen ponerse a sí mismas es al momento de elegir su carrera. Históricamente, las mujeres han tendido a elegir carreras asociadas con responsabilidades sociales y consideradas tradicionalmente femeninas, como la sanidad, la educación, las ciencias sociales y las humanidades. En cambio, los hombres suelen mostrar una mayor diversidad en sus elecciones profesionales, y su representación es significativamente mayor en campos estrechamente relacionados con la tecnología. Esta tendencia ha provocado que las mujeres se alejen de todo lo relacionado con la tecnología (Salanova et al., 2000).

Esta brecha es problemática, ya que las titulaciones en campos dominados por los hombres, como la tecnología, suelen ser más demandadas en el mercado laboral, lo que lleva a mayores oportunidades de empleo y promoción para los hombres (Nieto & Hernández, 2007). Además, las mujeres suelen verse disuadidas de seguir carreras en las que hay poca representación femenina debido a la presión de sus familias y profesores (Salanova et al., 2000).

Asimismo, las mujeres suelen dar prioridad a las materias teóricas en lugar de a las oportunidades profesionales prácticas («Global Employment Trends», 2004; Nieto & Hernández, 2007). Como resultado, las mujeres se concentran en determinadas profesiones feminizadas, donde permanecen en los niveles más bajos de la jerarquía laboral (Salanova et al., 2000). Aún es notoria la escasez de mujeres en puestos directivos, tanto en el sector público como en el privado, debido al concepto de "suelo pegajoso", el cual será tratado en profundidad en el apartado dedicado a la cultura empresarial.

Esta segregación ocupacional no solo limita el acceso de las mujeres a puestos de poder, sino que también las restringe a puestos que suelen estar peor pagados, menos reconocidos y menos valorados (Nieto & Hernández, 2007).

3.1.3 Prioridades personales y conciliación

Tras superar el obstáculo de no creer en sí mismas y seguir una carrera en un campo tradicionalmente dominado por hombres, las mujeres afrontan otro desafío: encontrar el equilibrio entre su vida personal y profesional. Esto se debe a que, en general, a medida que el puesto es más alto, se exige más responsabilidad y horas de trabajo, lo que resulta en menos tiempo para la vida personal (Davidson & Cooper, 1992).

Aunque las mujeres de hoy tienen una formación sólida y ambiciones profesionales, se enfrentan a desigualdades en el mundo laboral que limitan su ascenso y frenan su progreso (*Instituto de las Mujeres*, 2023). Las mujeres que aspiran a carreras ambiciosas a menudo se ven obligadas a sacrificar aspectos personales de la vida cotidiana, lo que supone un reto a la hora de conciliar su vida personal y profesional. Por ejemplo, la movilidad geográfica que algunas profesiones exigen a menudo impide a las mujeres optar por puestos de toma de decisiones (Ribera et al., 2009).

Según Sarrió et al. (2002), la investigación realizada en varios países indica que hay varios factores clave que influyen en gran medida en el éxito de las mujeres en las carreras directivas. Todos estos factores están relacionados con la maternidad, incluida la decisión de no tener hijos, el retraso del parto hasta que la carrera esté bien establecida, el inicio temprano y continuado de la carrera profesional después de tener hijos y el acceso a ayuda externa a tiempo completo.

A pesar de que las cosas están cambiando, hoy en día las mujeres siguen siendo las principales cuidadoras de la familia. Una de las razones es que a menudo se espera que las mujeres cumplan con su deber de maternidad (Ribera et al., 2009). Los datos muestran que las mujeres dan menos importancia al trabajo en comparación con los hombres, mientras que los hombres hacen lo contrario (Cleveland et al., 2002). En general, las mujeres con hijos tienen menos probabilidades de participar en el mercado laboral y, si lo hacen, trabajan menos horas que los hombres (Ribera et al., 2017). Dependiendo de la persona, este obstáculo para el desarrollo profesional de las mujeres podría ser autoimpuesto o impuesto por dificultades externas, como la falta de flexibilidad en el trabajo o la ausencia de puestos garantizados tras un permiso parental. Las mujeres que renuncian a la responsabilidad antes de alcanzar un puesto de liderazgo y dedican menos horas al trabajo tienen menos oportunidades que sus colegas masculinos, que en su

mayoría no se plantean renunciar a su carrera profesional ni siquiera parcialmente en un momento crucial para su futuro (Davidson & Cooper, 1992; Ribera et al., 2009).

Según Welch & Welch (2007), las mujeres ejecutivas y consejeras delegadas con hijos son escasas debido al impacto que se percibe que tendría en sus carreras. Aunque actualmente son menos las mujeres que se toman excedencias por embarazo o cuidado de hijos, los estudios demuestran que un 32% de las mujeres renuncian a su trabajo una vez que son madres. Además, las mujeres con hijos suelen ser más reacias a viajar o trabajar muchas horas, ya que tienen más responsabilidades en casa, lo que dificulta aún más sus posibilidades de promoción (Hewlett, 2002; Lyons & McArthur, 2005).

Según Statista (2023), la edad media de las madres primerizas en España ha aumentado continuamente, y las mujeres tienen hijos a una edad media de 32,16 años, el momento en el que también es más probable que estén persiguiendo su desarrollo profesional. Como resultado, las mujeres luchan por encontrar un equilibrio entre las exigencias de la maternidad y sus carreras profesionales, lo que se hace aún más difícil por la ausencia de mecanismos que les ayuden a gestionar sus obligaciones sociales y familiares (Olidi et al., 2013). Esto crea una situación en la que las mujeres se ven obligadas a tomar decisiones difíciles en relación con sus aspiraciones profesionales y su vida personal, lo que da lugar a términos como "sobrecarga de roles" y "conflicto de roles" para describir sus experiencias. Por lo tanto, es importante reconocer los factores internos y externos que contribuyen al fenómeno del techo de cristal mixto al que se enfrentan las mujeres en sus carreras (Olidi et al., 2013).

3.1.4 Diferentes estilos de liderazgo

En la década de 1990, el trabajo de Burns y Bass sobre los estilos de liderazgo generó un mayor debate sobre las diferencias entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres (Eagly & Carli, 2003). Más tarde, se demostró que las mujeres tienden a tener un estilo de liderazgo más transformacional, que se define por el carisma, la toma de decisiones éticas, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Avolio et al., 1999). Debido a estos rasgos, el liderazgo transformacional se asocia a menudo con una mayor satisfacción y eficacia tanto para los subordinados masculinos como femeninos (Bass, 1999). Sin embargo, la constatación de que las

mujeres son líderes algo más transformacionales y eficaces que los hombres puede deberse a un sesgo y una desventaja antifemeninos (Bass et al., 1996).

Es posible que, para alcanzar los mismos puestos y nivel de éxito que los hombres, las mujeres necesiten ser líderes más destacadas que sus homólogos masculinos (Bass, 1999). Las mujeres líderes también pueden tener que adaptar su estilo a diversas culturas organizativas que tienden a estar masculinizadas (Chin, 2004). Sin embargo, los problemas de liderazgo de las mujeres se vuelven más complejos cuando se consideran factores como la raza, la etnia, la discapacidad y la orientación sexual, y los diferentes grupos feministas pueden tener estilos y problemas de liderazgo diferentes (Chin, 2004).

Los estudios sobre liderazgo y género han explorado si hombres y mujeres difieren en sus estilos de liderazgo. Algunos sostienen que las mujeres lideran utilizando un estilo "femenino", caracterizado por la cooperación, la colaboración, el escaso control del líder y la resolución de problemas basada en la empatía, la intuición y la racionalidad. Por el contrario, el estilo "masculino" se caracteriza por la competitividad, la autoridad jerárquica, el alto control del líder y la resolución analítica de problemas (Helgesen, 1990; Loden, 1985; Rosener, 1990). Varios estudios han investigado las diferencias de género en los estilos de liderazgo con resultados diversos. Aunque las diferencias fueron estadísticamente significativas, no fueron muy grandes (por ejemplo, Druskat, 1994; Gardiner & Tiggemann, 1999). En última instancia, estos estudios sugieren que el género no dicta necesariamente el estilo de liderazgo, sino que los estilos de liderazgo pueden ser exhibidos por individuos de cualquier género.

Es importante reconocer el sesgo existente sobre el género, los estilos de liderazgo y su eficacia, así como su impacto en la promoción de las mujeres a puestos de toma de decisiones.

3.2 Retos externos

Para entender los desafíos que enfrentan las mujeres para acceder a puestos de alta dirección, es importante considerar no solo los factores internos sino también los externos. Los desafíos externos, como los prejuicios sexistas, la discriminación y la falta de igualdad de oportunidades, se refieren a desafíos sociales y sistémicos que pueden afectar la capacidad de las mujeres para tener éxito en el lugar de trabajo y fuera de él.

Estos desafíos pueden estar profundamente arraigados en la sociedad y en la cultura de las organizaciones, y pueden obstaculizar el avance de las mujeres hacia puestos de liderazgo, a pesar de sus cualificaciones y habilidades. Al reconocer y abordar estos desafíos externos, podemos ayudar a las mujeres a alcanzar su máximo potencial como líderes.

3.2.1 Educación

Un desafío externo importante, aunque a menudo pasado por alto, es la falta de educación, desarrollo y redes para las mujeres.

La teoría del capital humano de Becker (1994) sostiene que los individuos que adquieren conocimientos y habilidades a través de la educación, la formación y la experiencia aumentan su productividad y su valor para la empresa, lo que les permite alcanzar puestos de mayor responsabilidad y mejor remunerados (Becker, 1994). Sin embargo, la falta de inversión en capital humano femenino dificulta la promoción de las mujeres, ya que tienden a dedicar menos tiempo a la formación continua fuera del horario laboral y a menudo son percibidas como menos formadas que sus colegas masculinos (Hoyt, 2010). Con el fin de compensar la falta de experiencia, las mujeres suelen optar por estudios de posgrado, MBA y experiencia internacional (Mateos de Cabo, 2017).

La tutoría, es decir, una relación sostenida y continua con un colega senior que proporciona experiencia y apoyo en el ascenso dentro de la organización (Kram & Isabella, 1985), se ha convertido en un instrumento importante para el desarrollo, la satisfacción profesional, la retención del talento y el desarrollo de habilidades de liderazgo, especialmente para las mujeres (Davidson & Cooper, 1992; Vinnicombe & Singh, 2002; Woolnough & Davidson, 2007). Estas relaciones suelen ser informales en las empresas, ya que los mentores trabajan con colegas que tienen una formación similar con los que pueden relacionarse personal pero también profesionalmente. Las mujeres suelen tener menos mentores informales que los hombres debido al número limitado de mentoras potenciales y al hecho de que no todas las mujeres de éxito quieren actuar como mentoras (Comisión Europea, 2010; Catalyst, 2002). Esto puede atribuirse a la doble atención que se presta tanto a sus logros profesionales como a las cuestiones relacionadas con el género, como los problemas para conciliar la vida familiar y laboral, a la hora de identificar a las mujeres como posibles mentoras, a diferencia de sus homólogos

masculinos, que son evaluados principalmente en función de sus logros profesionales (Comisión Europea, 2010). La falta de mentores entre las mujeres profesionales se ha identificado como una barrera significativa para el acceso de las mujeres a puestos directivos (Bilimoria & Piderit, 2007), que puede abordarse mediante la promoción de la mentoría como herramienta educativa para lograr la igualdad de género en la alta dirección (Medina-Vicent, 2015).

Además, la falta de redes sociales formales e informales con los miembros de los consejos de administración también limita el acceso de las mujeres a los puestos directivos (Mateos de Cabo, 2017). Sin embargo, los portales de Internet emergentes están reuniendo a mujeres directivas y empresarias para compensar la falta de acceso a las redes sociales. Los sistemas institucionales a nivel cultural y jurídico también afectan a la diversidad de género en los puestos directivos, y los países que tienen una mayor presencia femenina en el mercado laboral también muestran una mayor conciencia sobre las cuestiones de igualdad de género y una menor brecha salarial de género específica (Mateos de Cabo, 2017)

3.2.2 Estereotipos & prejuicios

Uno de los mayores impedimentos para las mujeres son los estereotipos y los prejuicios. Los estereotipos son creencias acerca de las características, atributos y comportamientos de los miembros de ciertos grupos (Hilton & von Hippel, 1996). Estos estereotipos son difíciles de cambiar debido a los mecanismos cognitivos y sociales que los sustentan (Hamilton & Sherman, 1994). Según la perspectiva cognitiva, los individuos forman creencias auto-reforzantes sobre los atributos del grupo, lo que puede convertirse en una profecía autocumplida al confirmar las expectativas previas (Ashforth & Humphrey, 1995). Por otro lado, la perspectiva sociocultural sugiere que los individuos aprenden los estereotipos de diferentes grupos durante su formación, a través de sus padres, profesores, adultos significativos y medios de comunicación (Hamilton & Sherman, 1994).

Las percepciones y construcciones culturales e históricas pueden crear barreras que llevan a un sesgo de género, favoreciendo a los hombres sobre las mujeres debido a sesgos conscientes e inconscientes (Deaux & LaFrance, 1998; Heilman, 2001). En nuestra sociedad, existe la suposición generalizada de que los hombres tienen rasgos más deseables, como la decisión o la fuerza, mientras que las mujeres tienen rasgos menos

deseables, como la pasividad o la sumisión (Deaux, 1995). Aunque puede haber diferencias entre géneros, la magnitud de estas diferencias es mucho menor de lo que se cree comúnmente (Nieto y Hernández, 2007).

Los estereotipos pueden tener consecuencias negativas, especialmente para las mujeres en entornos laborales, donde enfrentan prejuicios y discriminación como líderes (Carli & Eagly, 1999; Eagly & Carli, 2003; Eagly & Karau, 2002). En sectores con baja representación femenina, especialmente en organizaciones competitivas y orientadas al éxito, las mujeres en puestos de liderazgo enfrentan estereotipos negativos (Hoyt & Murphy, 2016). Según Eagly & Karau (2002), la discriminación contra las mujeres en puestos directivos se produce debido a la discrepancia entre las suposiciones sobre los roles de género de las mujeres y las expectativas sobre los roles de los líderes (Burgess & Borgida, 1999; Heilman, 2001).

Los estudios de Powell & Butterfield (1994) indican que tanto hombres como mujeres perciben que un buen líder posee rasgos predominantemente masculinos. Esto lleva a los estereotipos de que las mujeres no son adecuadas para los puestos directivos (Powell et al., 2002). Este sesgo contra las mujeres se debe a la creencia de que los hombres poseen estas características más que las mujeres, lo que hace que se prefiera a los hombres para los puestos directivos y se les evalúe más favorablemente que a las mujeres igualmente calificadas (Heilman, 2001; Nieva & Gutek, 1980). Se espera que las mujeres posean atributos comunitarios, mientras que las funciones directivas requieren atributos más tradicionales asociados a los hombres (Heilman et al., 1995). Es posible que las mujeres tengan que adoptar estereotipos masculinos para acceder a puestos de alto nivel, lo que conduce a un sesgo de "pensar como directivo, pensar como hombre" (Schein, 2001).

Esto crea una situación en la que las mujeres se encuentran en un "doble vínculo". Se les critica por su comportamiento, independientemente de lo que hagan, ya que el comportamiento dominante se percibe como agresivo y frío, mientras que el comportamiento menos dominante se ve como débil e incompetente (Hagen & Kahn, 1975; Heilman, 2001; Oakley, 2000). Describen a las mujeres con cualidades de liderazgo como conflictivas, egoístas y amargadas (Heilman, 2001).

La investigación ha demostrado que los evaluadores masculinos tienden a valorar menos favorablemente a las mujeres líderes en comparación con los hombres líderes equivalentes, mientras que las mujeres evaluadoras no parecen mostrar prejuicios de género (Eagly et al., 1992). La discriminación hacia las mujeres directivas es especialmente problemática en entornos dominados por hombres, donde las mujeres se enfrentan a estereotipos, dudas acerca de su competencia, acoso sexual y aislamiento social (Collinson et al., 1990; Kanter, 1977). Este sesgo también puede afectar el desempeño de las mujeres en ámbitos estereotipados (Geis, 1993) y disminuir su preferencia por un rol de liderazgo. Las mujeres también suelen percibir a los directivos exitosos más como hombres que como mujeres, aunque en menor medida que los hombres (Davies et al., 2005). Estos prejuicios pueden dificultar la promoción de las mujeres y aumentar la probabilidad de que abandonen empleos dominados por hombres (Maume, 1999).

Eagly et al. (2003) llevaron a cabo un metaanálisis que demostró que las mujeres se enfrentan a desventajas específicas en roles de liderazgo masculinos y dominados por hombres. A pesar de su igualdad objetiva, las mujeres reciben un trato menos favorable que los hombres. Las encuestas nacionales han demostrado sistemáticamente un favoritismo hacia los líderes masculinos en lugar de los femeninos, aunque este favoritismo ha disminuido con el tiempo (Eagly, 2007). Sin embargo, los prejuicios basados en la pertenencia a otros grupos, como la raza, la etnia y la orientación sexual, pueden agravar los prejuicios de género y perjudicar aún más a las mujeres (Eagly, 2007).

Las investigaciones sugieren que cuando hombres y mujeres tienen el mismo nivel de éxito y conocimientos, el éxito de los hombres suele atribuirse a sus capacidades y conocimientos, mientras que el de las mujeres se atribuye a menudo a la suerte (Heilman, 2001). Este sesgo a favor de los hombres lleva a la creencia de que las mujeres no pueden alcanzar altos cargos por sí solas y dependen de factores externos (Heilman, 2001).

Además, a las mujeres se les exige un mayor rendimiento que a los hombres, y su rendimiento suele estar desconectado de su nivel de competencia (K. S. Lyness & Heilman, 2006). Esta amenaza estereotipada conduce a una menor ambición, ya que las mujeres sienten que su trabajo no se reconoce adecuadamente, lo que conduce a un menor compromiso y a menos oportunidades para realizar tareas desafiantes (Fels, 2004). Estas

expectativas también pueden hacer que las mujeres interioricen y perpetúen los prejuicios de género, lo que da lugar a la segregación vertical y horizontal en el lugar de trabajo (Clancy & Goastellec, 2007). Las mujeres que ocupan puestos dominados por hombres y altamente masculinos son menos eficaces debido a las expectativas y los estereotipos sociales (Eagly, 1995; Eagly & Karau, 2002), que crean una amenaza de estereotipo y conducen a una menor confianza, motivación y rendimiento (Steele & Aronson, 1995).

No obstante, desde mediados de la década de 1970, ha habido un aumento en la proporción de mujeres en posiciones de liderazgo, valorando la presencia de atributos considerados femeninos, como la comunicación, la empatía, el trabajo en equipo y la negociación (Sarrió et al., 2002). Este fenómeno ha dado lugar a la demanda de un "liderazgo femenino" que aproveche esta tendencia (Hamilton & Sherman, 1994). Sin embargo, los estereotipos y prejuicios siguen siendo una de las mayores barreras que las mujeres enfrentan para alcanzar puestos de liderazgo de alto nivel (Eagly & Carli, 2004).

3.2.3 Cultura Corporativa

El término "cultura corporativa" hace referencia a la identidad colectiva de la empresa. Esta identidad dirige cómo las personas que forman parte de ella se relacionan entre sí, creando normas y estableciendo barreras y redes sociales que mantienen la cohesión de sus miembros (Barberá, 2000).

Según Barberá (2000), la cultura corporativa se refiere a la identidad colectiva de una empresa, que guía la forma en que los individuos que forman parte de la organización interactúan entre sí. Esto establece reglas, barreras y redes sociales que mantienen la cohesión de sus miembros. Sarrió et al. (2002) sugieren que los roles dominantes, las normas, los valores, los significados compartidos y el simbolismo de género se reproducen en el lugar de trabajo, reforzando la construcción de la masculinidad y la femineidad, y la segregación laboral de género.

La existencia de una cultura patriarcal en el ámbito organizacional genera barreras para el avance profesional de las mujeres (Ribera et al., 2009). Una cultura masculinizada a menudo se traduce en menos estímulos y oportunidades internas para las mujeres, lo que las coloca en desventaja al buscar puestos directivos (Ayuso, 2016).

Se han utilizado diversos métodos de investigación para abordar la desigualdad en los procesos de contratación y promoción. Los investigadores han identificado cuatro tipos de discriminación: estadística, basada en falsas creencias, basada en preferencias e implícita (Mateos de Cabo, 2017).

La discriminación estadística se enfoca en extraer características de hombres y mujeres sin considerar a la persona individual. Otra forma de discriminación es la basada en falsas creencias, en la que se infravaloran las capacidades de las mujeres, lo que lleva a pensar que no son aptas para ciertos puestos, especialmente aquellos que implican mayor responsabilidad. La discriminación basada en preferencias se refiere a lo que se espera de una persona en un puesto de liderazgo. Por ejemplo, la imagen de un hombre como líder está profundamente arraigada en la sociedad, lo que implica una preferencia implícita por contratar a hombres para estos puestos. El último tipo de discriminación es la discriminación implícita, que describe prejuicios inconscientes de las personas. Esto se debe a que la imagen del líder se asocia comúnmente con un hombre (Mateos de Cabo, 2017).

Como resultado, varios estudios han demostrado que se muestra preferencia por los hombres en trabajos masculinos, y por las mujeres en trabajos femeninos, pero los hombres aún tienen ventaja sobre las mujeres en trabajos que no tienen género definido. Los estudios correlacionales y experimentales muestran la desventaja de las mujeres en los puestos dominados por hombres, mientras que la ventaja de las mujeres se encuentra en los puestos femeninos (Eagly, 2007).

En lo que respecta a los procesos de promoción a cargos directivos, los hombres suelen obtener valoraciones más altas que las mujeres debido a la asociación de las cualidades de liderazgo con características masculinas (Palacín et al., 2010) y al hecho de que el proceso de contratación en la alta dirección está dirigido predominantemente por hombres, quienes tienden a favorecer a candidatos con características similares (Doldor et al., 2012). Esta situación lleva al concepto de "suelo pegajoso", en el que las mujeres permanecen en puestos directivos de nivel inferior relacionados con la administración o la producción, con poca responsabilidad y salarios bajos (Sarrió et al., 2002).

Aunque algunas empresas han tomado medidas para romper patrones y creencias que afectan a la conciliación de la vida laboral y familiar de los hombres y recompensarla

dentro de la empresa, aún queda mucho camino por recorrer para abandonar la cultura organizativa patriarcal (Walker & Aritz, 2015). Esto se debe a que los hombres suelen desempeñar los papeles más significativos en una organización, y a menudo las culturas organizativas tradicionales siguen considerándose las mejores debido a la creencia generalizada de que el éxito está correlacionado con el liderazgo masculino (Ribera et al., 2009).

4. Discusión

Se analizaron los desafíos invisibles del techo de cristal a través de una revisión bibliográfica. Este enfoque de investigación proporcionó información detallada sobre los obstáculos más relevantes que las mujeres enfrentan cuando intentan acceder a puestos de liderazgo en una organización. En el siguiente capítulo se resumen e interpretan las principales conclusiones, se discuten las limitaciones de la investigación y se ofrecen ideas para futuras investigaciones.

4.1 Resumen

Se ha identificado que existen obstáculos internos y externos que limitan el desarrollo del potencial de liderazgo en mujeres.

En cuanto a los obstáculos internos, diversos estudios han demostrado que las mujeres suelen subestimar sus habilidades de liderazgo y tienen menos motivación para aspirar a puestos de toma de decisiones. Esto puede atribuirse a los estereotipos internalizados y a una baja confianza en sus capacidades. Además, las mujeres suelen elegir un estilo de liderazgo más colaborativo y menos asertivo para adaptarse a las normas de género. Estos obstáculos internos pueden impedir que las mujeres soliciten puestos directivos y desarrollen todo su potencial como líderes.

Otro obstáculo se encuentra en la elección de profesión. A lo largo de la historia, las mujeres han tendido a elegir profesiones relacionadas con las responsabilidades sociales y consideradas tradicionalmente femeninas. Esto ha llevado a que cada género tenga profesiones específicas y a que las mujeres se concentren en determinadas profesiones, en las que suelen ocupar niveles inferiores de la jerarquía. Como resultado, el acceso a puestos de liderazgo y a puestos peor remunerados y menos reconocidos suele estar limitado para las mujeres.

La conciliación de la vida laboral y personal es un desafío importante. Las mujeres a menudo se encuentran en la encrucijada de equilibrar sus objetivos personales y profesionales, especialmente cuando los puestos de alto nivel requieren más responsabilidad y horas de trabajo. Los roles de género tradicionales y las demandas de la maternidad pueden tener un impacto en la trayectoria profesional de las mujeres y desequilibrar su vida personal y laboral.

Además de las limitaciones internas, las mujeres también se enfrentan a obstáculos externos. Los prejuicios basados en el género, la discriminación y la desigualdad de oportunidades pueden afectar la capacidad de las mujeres para triunfar en sus carreras. Estos retos externos suelen estar profundamente arraigados en la sociedad y la cultura organizativa y pueden impedir que las mujeres alcancen puestos de liderazgo, independientemente de sus habilidades y experiencia.

Las mujeres a menudo se encuentran con una falta de inversión en su desarrollo profesional, lo que se traduce en menos oportunidades de formación y crecimiento fuera del horario laboral. Esto puede dificultar su ascenso a puestos de liderazgo. Los programas de tutoría pueden ayudar a abordar este desafío proporcionando apoyo y orientación a las mujeres en su carrera profesional.

Los estereotipos y prejuicios juegan un papel importante en la obstrucción del progreso de las mujeres en el acceso a los puestos de liderazgo. Las percepciones culturales e históricas que favorecen a los hombres en detrimento de las mujeres contribuyen a los prejuicios de género, que llevan a estereotipos negativos y a la discriminación de las mujeres en posiciones de dirección. El prejuicio de "pensar como directivo, pensar como hombre" hace que a menudo se considere que las mujeres no son adecuadas para los puestos de dirección, y que se les exija un mayor rendimiento y se les impongan expectativas diferentes a las de los hombres.

La presencia de una cultura empresarial patriarcal puede crear obstáculos para el desarrollo profesional de las mujeres. Las culturas que favorecen a los hombres suelen traducirse en menos oportunidades y estímulos para las mujeres dentro de la empresa, limitando sus posibilidades de alcanzar un puesto directivo. La discriminación en los procesos de contratación y promoción, como la discriminación estadística, las falsas creencias, la discriminación basada en preferencias y los prejuicios implícitos, contribuyen aún más a la desigualdad de género en los puestos de liderazgo.

En general, estas barreras externas contribuyen a la desigualdad de género en los puestos directivos y destacan la necesidad de abordar los desafíos sociales y sistémicos para promover la igualdad de género y permitir que las mujeres alcancen su máximo potencial como líderes.

4.2 Interpretación de los resultados

Teniendo en cuenta las principales conclusiones sobre la representación actual de las mujeres en puestos directivos, las medidas legislativas adoptadas en favor de la igualdad de género en los puestos de toma de decisiones y las diversas barreras que aún enfrentan las mujeres, es evidente que aún queda mucho trabajo por hacer para lograr la igualdad en los puestos directivos.

A lo largo de la historia, las mujeres han luchado por sus derechos y por la igualdad de género. Aunque se han producido cambios importantes en el entorno laboral, el techo de cristal sigue siendo un problema destacado, que se hace más grueso cuanto más alto es el puesto directivo. El análisis de los diferentes retos a los que se enfrentan las mujeres para acceder a puestos directivos superiores revela la existencia del "laberinto de cristal". Las mujeres tienen que superar un conjunto de retos interconectados, a menudo teniendo que librar múltiples batallas.

Las mujeres que subestiman sus propias capacidades debido a una baja autoestima pueden sentirse desanimadas para optar por puestos de liderazgo. Esto también puede influir en el tipo de carrera que eligen, ya que las mujeres a menudo se sienten atraídas por profesiones tradicionalmente femeninas, mientras que los hombres tienen un conjunto más amplio de opciones. La autoevaluación de una mujer también puede influir en la cantidad de tiempo que invierte en su educación, ya que puede sentir que no vale la pena si no se ve a sí misma capaz. Estos factores limitan el acceso de las mujeres a mejores oportunidades laborales y puestos de poder, ya que continúan enfocándose en profesiones peor pagadas y menos prestigiosas que a menudo se asocian con la feminidad.

Como ya se ha mencionado, según los estudios, las mujeres pueden adoptar estereotipos sobre los roles de liderazgo que son dominados por los hombres, lo que las lleva a subestimar sus propias habilidades. Esta subestimación está estrechamente relacionada con los diferentes estilos de liderazgo que las personas tienen, lo que a su vez hace que las mujeres sientan que tienen que adaptar su estilo para encajar en las culturas organizativas dominadas por hombres. La evaluación de la eficacia de los diferentes estilos de liderazgo practicados tanto por mujeres como por hombres no es una responsabilidad exclusiva de las mujeres, sino que también compete a los responsables de la toma de decisiones que participan en el proceso de promoción.

Según las investigaciones, los factores que influyen en el éxito de las mujeres en las carreras directivas están relacionados con la maternidad y la conciliación de la vida profesional y personal. Este reto no sólo impide a las mujeres aspirar a puestos directivos, sino que también se debe a que las empresas no ofrecen un entorno favorable para la conciliación de la vida profesional y personal de las mujeres, lo que crea una doble barrera para ellas.

Las mujeres que aspiran a una carrera directiva se enfrentan al reto más grande de la prevalencia de prejuicios y estereotipos sociales. Estas opiniones pueden afectar la autoestima y las opciones profesionales de las mujeres, así como sus prioridades personales en cuanto a la conciliación de la vida laboral y familiar, su estilo de liderazgo, educación y la cultura de la empresa. Las mujeres son a menudo juzgadas por cómo se comportan, cómo se visten y lo que se considera apropiado o inapropiado. Lamentablemente, muchas mujeres internalizan estos prejuicios, lo que dificulta superar el pensamiento anticuado que promueve la idea de que las mujeres son pasivas y deben quedarse en casa, mientras que los hombres son los "verdaderos líderes", competitivos y poseedores de autoridad jerárquica. Incluso después de superar estas creencias y reconocer su propia valía, las mujeres deben seguir luchando contra las empresas y los prejuicios sociales que disuaden a las mujeres de asumir funciones de liderazgo.

La investigación bibliográfica indica que las mujeres enfrentan importantes retos al emprender una carrera directiva en comparación con los hombres. En primer lugar, deben superar barreras y creencias internas antes de tomar la decisión de aspirar a un puesto directivo. Incluso después de tomar esa decisión y encontrar motivación, deben enfrentarse a diversos obstáculos impuestos por las empresas y la sociedad. Para las mujeres, puede resultar difícil salir de este ciclo, ya que las distintas barreras están interconectadas y una creencia puede llevar a otra. Las estadísticas actuales del mercado laboral muestran que las mujeres han podido acceder a puestos directivos inferiores, pero el siguiente paso es aspirar a puestos ejecutivos y de director general.

4.3 Limitaciones de la investigación

Aunque esta tesis presenta diferentes perspectivas sobre los retos que enfrentan las mujeres al acceder a puestos de liderazgo superiores, es importante reconocer que la investigación tiene sus limitaciones.

Es necesario señalar que el documento se basa exclusivamente en una revisión exhaustiva de la literatura existente y no contiene ninguna investigación original. Sin embargo, gracias a esta revisión, se ha recopilado y sintetizado una gran cantidad de información y datos relevantes de diversas fuentes, como revistas académicas, informes del sector y bases de datos en línea. Esta información se ha analizado cuidadosamente y se ha presentado de forma que resulte informativa y accesible para una amplia variedad de lectores, incluidos especialistas en el tema y personas interesadas en el tema en general.

En segundo lugar, es importante tener en cuenta que, aunque el documento ofrece una visión general del techo de cristal, la tesis se basa principalmente en la literatura de los países occidentales, en particular en la perspectiva de los retos que enfrentan las mujeres en los países desarrollados. Por lo tanto, puede que no sea representativa de las experiencias de las mujeres en diferentes partes del mundo. También es importante considerar cómo los factores culturales, políticos, económicos y sociales pueden influir en las experiencias de las mujeres en diferentes contextos. Por ejemplo, en muchos países no occidentales, las mujeres a menudo enfrentan importantes desafíos relacionados con el acceso a la educación, la atención médica y las oportunidades de empleo, que pueden no ser tan comunes en los países occidentales. Además, puede haber normas y expectativas culturales que difieren de las sociedades occidentales, lo que puede influir en la forma en que se percibe y trata a las mujeres. Por lo tanto, es importante abordar el tema de las experiencias de las mujeres con una comprensión matizada del contexto en el que se producen.

Otro aspecto importante es que el estudio se centró principalmente en patrones y tendencias generales en lugar de experiencias individuales, lo que puede limitar la profundidad de la comprensión sobre los desafíos específicos que enfrentan las mujeres en puestos de liderazgo.

Si bien el estudio se centró en patrones y tendencias generales, explorar las experiencias individuales puede proporcionar información sobre los desafíos específicos que enfrentan las mujeres en puestos de liderazgo. Además, el estudio no profundizó en la interseccionalidad de género con otros aspectos de la identidad, como la raza, la etnia o la orientación sexual. Examinar estas intersecciones puede revelar desafíos únicos que enfrentan las mujeres en puestos de liderazgo.

La investigación futura debería considerar abordar estas limitaciones para proporcionar una comprensión más completa de los desafíos y desarrollar estrategias específicas para promover la igualdad de género en los puestos ejecutivos.

4.4 Implicaciones para futuras investigaciones

La importancia de abordar los desafíos que enfrentan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo no puede ser subestimada. Solo alcanzaremos una representación igualitaria de mujeres en todos los niveles directivos al enfrentar estos obstáculos. Para lograr una comprensión más completa, la investigación futura deberá centrarse en varias áreas clave.

Es crucial examinar la naturaleza interseccional de la desigualdad de género y cómo afecta a las mujeres de diversos orígenes. Un análisis de los problemas específicos que enfrentan las mujeres de color, las mujeres con discapacidad y las mujeres de comunidades con bajos ingresos puede arrojar luz sobre las diferentes formas en que la discriminación de género se ve agravada por otras formas de opresión. Al adoptar un enfoque más matizado de esta cuestión, podremos desarrollar estrategias más eficaces para abordar y erradicar la desigualdad de género.

Es importante evaluar la efectividad de las políticas y prácticas que buscan promover la igualdad de género en el lugar de trabajo. Esto se puede lograr a través de diferentes métodos, como la realización de encuestas y evaluaciones periódicas, el diálogo con los empleados y la búsqueda de opiniones de las partes interesadas relevantes. Evaluar el éxito de estas iniciativas puede proporcionar información valiosa sobre las áreas que necesitan mejora y puede ayudar a fundamentar futuras decisiones políticas.

En investigaciones futuras, es importante no solo centrarse en los desafíos que enfrentan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo, sino también considerar el papel de los hombres en promover la igualdad de género en el lugar de trabajo. Aunque la falta actual de diversidad de género en los puestos de alta dirección es preocupante, es igualmente importante explorar las formas en que los hombres pueden ser aliados y defensores de las mujeres en el lugar de trabajo. Al incluir a los hombres en la conversación sobre la igualdad de género, podemos crear un lugar de trabajo más inclusivo y diverso que beneficie a todos.

Por último, es altamente recomendable investigar el impacto de la diversidad de género en el rendimiento de la organización, ya que diversos estudios han demostrado que tener una plantilla diversa puede mejorar la creatividad, la resolución de problemas y la toma de decisiones. Además, analizar la relación entre la diversidad de género y el rendimiento de la organización puede proporcionar información valiosa sobre cómo las empresas pueden mejorar su eficacia general y su competitividad en el mercado global actual. Por lo tanto, este importante tema merece más investigación y análisis para comprender plenamente sus implicaciones en el éxito organizativo.

Al tratar estas deficiencias en la investigación, podemos trabajar para construir una sociedad más justa y equitativa que valore las contribuciones de todas las personas, sin importar su género.

5. Conclusión

La tesis se enfocó en analizar los retos que enfrentan las mujeres al aspirar a puestos de liderazgo de alto nivel. Se identificaron barreras tanto internas como externas que limitan el desarrollo del potencial de liderazgo de las mujeres. Los resultados de la investigación demostraron que, a pesar del progreso logrado por las mujeres en el mundo laboral, todavía hay obstáculos significativos que impiden su acceso a roles de liderazgo. Estos obstáculos incluyen barreras internas como la falta de confianza, la elección de una carrera basada en el género y las dificultades para equilibrar la vida laboral y personal, así como barreras externas como los prejuicios inconscientes, prácticas de contratación o promoción discriminatorias y la falta de diversidad en los roles de liderazgo.

Según la revisión de la literatura, las mujeres pueden tomar medidas proactivas para desarrollar habilidades y comportamientos necesarios para tener éxito en puestos de toma de decisiones. Estas medidas incluyen abogar por políticas más justas desde una perspectiva de género y establecer contactos con mujeres líderes exitosas. Asimismo, las empresas pueden aplicar políticas que reduzcan la subjetividad en los procesos de ascenso, proporcionen acuerdos laborales flexibles, ofrezcan formación y experiencia práctica adecuadas, creen una cultura de diversidad e inclusión en el lugar de trabajo y promuevan iniciativas de diversidad e inclusión.

La tesis concluye que todavía hay un largo camino por recorrer para lograr la igualdad de género en los puestos de dirección. Es fundamental adoptar un enfoque más detallado, analizando la interseccionalidad del género con otros aspectos de la identidad, como la raza, la etnia o la orientación sexual. En el futuro, la investigación debería examinar la eficacia de las políticas y prácticas destinadas a promover la igualdad de género en el lugar de trabajo. También se deben explorar las formas en que los hombres pueden apoyar y defender a las mujeres en el lugar de trabajo. El estudio destaca la necesidad de analizar la relación entre la diversidad de género y el rendimiento organizativo, ya que se ha demostrado que tener una plantilla diversa puede mejorar la creatividad, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

En resumen, para afrontar los desafíos que enfrentan las mujeres en su camino hacia puestos de liderazgo más altos, se requiere una combinación de desarrollo personal, promoción y creación de redes por parte de las mujeres, y la implementación de políticas

de igualdad de género, capacitación y una cultura de diversidad e inclusión en el lugar de trabajo por parte de las empresas. Al eliminar las barreras internas y externas y fomentar la igualdad de oportunidades para que las mujeres alcancen su máximo potencial como líderes, podemos construir una sociedad más justa y equitativa que valore las contribuciones de todas las personas, independientemente de su género.

Después de investigar a fondo la igualdad de género en los puestos de liderazgo, se han identificado una serie de recomendaciones para fomentar el cambio entre las mujeres a nivel individual, en las empresas y en la sociedad en general. Si implementamos estas recomendaciones, podremos crear una sociedad más justa y equitativa que valore las contribuciones de todas las personas, independientemente de su género.

5.1 Recomendaciones para mujeres

Para poder acceder a puestos de toma de decisiones en el futuro, es importante que las mujeres tomen medidas proactivas para desarrollar las habilidades y comportamientos necesarios para tener éxito en funciones de liderazgo.

Las mujeres pueden hacer una de las cosas más importantes invirtiendo en su educación y desarrollo profesional. Esto puede incluir buscar oportunidades de formación y desarrollo, asistir a conferencias y eventos de networking, y obtener títulos o certificaciones avanzadas. También es importante que las mujeres desarrollen estilos de liderazgo efectivos que no provoquen innecesariamente la resistencia de los demás, mientras desafían las normas y los prejuicios que puedan obstaculizar su progreso.

Además del crecimiento personal, es importante que las mujeres estén conscientes de las prácticas organizativas que pueden impedirles acceder a puestos de alta dirección. Estas prácticas pueden incluir prejuicios inconscientes, prácticas discriminatorias en la contratación o promoción y falta de diversidad en los puestos directivos. Al promover políticas más justas desde la perspectiva de género y trabajar para cambiar las culturas organizativas, las mujeres pueden ayudar a crear más oportunidades para sí mismas y para otras mujeres para tener éxito en puestos de liderazgo.

La creación de redes y la tutoría son importantes para las mujeres que buscan acceder a puestos directivos. Al relacionarse y cultivar lazos con mujeres líderes de éxito, pueden aprender de sus experiencias y obtener conocimientos valiosos sobre lo que se requiere

para tener éxito en posiciones de liderazgo. Además, deben enfocarse en construir sus propios sistemas de apoyo y aliados en el lugar de trabajo, incluyendo colegas, compañeros y mentores que brinden orientación, consejos y apoyo mientras persiguen sus objetivos profesionales.

Dado los cambios en las funciones de liderazgo y en las prácticas organizativas, las líderes mujeres han llegado a representar nuevos tipos de liderazgo que implican mayor eficacia y sinergia que el liderazgo del pasado. La designación de mujeres en roles de liderazgo indica que la organización se está alejando de prácticas pasadas y está adoptando símbolos de innovación y cambio progresivo. Sin embargo, estudios científicos han demostrado que no hay una correlación entre el género, el estilo de liderazgo, y la eficacia en términos de diferencias de género.

Desarrollar un estilo de liderazgo efectivo es esencial para tener éxito en cualquier rol de liderazgo. Hay varios componentes clave en este proceso. En primer lugar, es importante comprender las cualidades que hacen a un buen líder, como la capacidad de comunicarse de manera efectiva, inspirar a los demás y tomar decisiones difíciles. Sin embargo, es igualmente importante reconocer que no existe un enfoque único del liderazgo. Diferentes situaciones y contextos requieren diferentes estilos de liderazgo, y es importante ser adaptable y flexible para hacer frente a estos retos. Un aspecto importante para desarrollar un estilo efectivo es ser asertivo. Esto significa ser seguro y respetuoso en la toma de decisiones, al tiempo que se consideran las opiniones de los demás. Otra consideración clave en el desarrollo de un estilo de liderazgo efectivo es evitar los estereotipos de género. Es importante reconocer que a menudo hay diferentes expectativas asociadas a los líderes masculinos y femeninos, y es importante desafiar estas suposiciones y romper las barreras de género. Esto puede implicar ser consciente de los propios prejuicios y suposiciones, así como trabajar para crear una cultura más inclusiva y diversa en el lugar de trabajo.

Por último, es importante que las mujeres mantengan una mentalidad adecuada al planificar su estrategia profesional. Tener una actitud positiva hacia la consecución de sus objetivos y centrarse en sus fortalezas en lugar de sus debilidades es esencial para superar todas las barreras mencionadas. Las mujeres pueden superar las barreras en su progreso profesional descartándolas como discriminación y contrarrestándolas con un mayor

esfuerzo en el trabajo y el autodesarrollo. Las mujeres consideran que esta actitud es un factor fundamental en su éxito profesional.

En resumen, para acceder a puestos de alta dirección se necesitan habilidades de desarrollo personal, promoción y networking. Las mujeres deben ser proactivas en el desarrollo de sus habilidades y comportamientos, desafiando las normas y prejuicios, y abogando por políticas más justas desde una perspectiva de género. Al buscar oportunidades para establecer contactos y mentores, y al cultivar sus propios sistemas de apoyo y aliados, las mujeres pueden aumentar sus posibilidades de acceder a puestos directivos superiores y alcanzar sus objetivos profesionales.

5.2 Recomendaciones para empresas

Como se mencionó previamente, la investigación indica que las empresas que cuentan con una gestión diversa de alto nivel tienden a desempeñarse mejor. Se ha observado una correlación positiva entre la proporción de mujeres en posiciones de dirección en una empresa y su eficacia. Las empresas que reconocen el potencial de las mujeres en cargos de alta dirección pueden obtener una ventaja competitiva en el actual mercado global, caracterizado por su complejidad y diversidad. Para lograr un equilibrio de género en los puestos de liderazgo, existen diversas medidas que las empresas pueden tomar para eliminar las barreras de género.

Para promover el equilibrio de género en los puestos corporativos de alto nivel, las empresas pueden aplicar políticas que reduzcan la subjetividad en los ascensos, ya que los estereotipos y las expectativas de género pueden ser uno de los mayores retos que tienen que superar las mujeres en el desarrollo de su carrera profesional. Los métodos de evaluación objetivos, como la evaluación de los candidatos basada en los logros, el rendimiento y las aptitudes demostradas, basarán las decisiones de contratación y promoción en los méritos y no en prejuicios inconscientes. Publicar las políticas de RRHH y los criterios de promoción da a los empleados autonomía para configurar sus carreras. Cuando todos los empleados conocen el camino hacia la promoción, es más fácil determinar quién cumple los requisitos, lo que beneficia tanto a los empleados como a los profesionales de recursos humanos. También deben realizarse auditorías periódicas de la diversidad para garantizar que las mujeres y otros grupos infrarrepresentados son tenidos en cuenta equitativamente para los puestos directivos.

Otra estrategia para facilitar el acceso a posiciones de liderazgo es ofrecer horarios flexibles, calendarios laborales y licencia de paternidad remunerada. De esta manera, las empresas pueden ayudar a los empleados a equilibrar sus responsabilidades personales y profesionales, lo cual puede ser un desafío significativo para las mujeres que buscan cargos de liderazgo. Al implementar políticas que promuevan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, es importante asegurarse de que beneficien a todos los empleados, independientemente de su género. El objetivo es mejorar las condiciones laborales tanto para hombres como para mujeres, permitiéndoles perseguir sus intereses personales sin sacrificar sus carreras.

Para garantizar que las mujeres estén debidamente preparadas para los puestos de liderazgo, es importante proporcionarles una formación adecuada y experiencia práctica. La formación en gestión empresarial es un requisito fundamental para acceder a los puestos de liderazgo. Además, es importante evaluar la percepción de las mujeres con respecto a la utilidad de los planes de formación o las mejoras en las opciones de desarrollo. Al proporcionar a las mujeres la formación y experiencia práctica necesarias, las empresas pueden asegurar que tengan las habilidades y conocimientos necesarios para tener éxito en roles de liderazgo.

La creación de redes y la tutoría son cruciales para promover la igualdad de género en el lugar de trabajo. Crean una capa de confianza que es esencial cultivar. Sin embargo, la falta de oportunidades para que las mujeres desarrollen una red útil de contactos puede generar discriminación indirecta. La tutoría, las referencias laborales y los grupos de hermandad son importantes círculos de contactos en los que las mujeres pueden participar y promoverlos. Las redes de mujeres son cruciales para promover el aumento de mujeres en puestos de liderazgo y consejos de administración de empresas. La tutoría empodera a las beneficiarias, generando confianza en sí mismas e impulsando sus carreras. Al ofrecer oportunidades de creación de redes y tutoría, las empresas pueden ayudar a las mujeres a tener éxito en puestos ejecutivos. Este es un paso importante para promover la igualdad de género en el lugar de trabajo y garantizar que las mujeres tengan las mismas oportunidades de triunfar.

Por último, las empresas deben esforzarse por crear una cultura de diversidad e inclusión en el lugar de trabajo que valore las contribuciones de todos los empleados. Esto puede

lograrse promoviendo iniciativas de diversidad e inclusión, celebrando la diversidad mediante eventos y programas de reconocimiento, y creando un entorno en el que todos los empleados se sientan valorados y respetados. Tomando estas medidas, las empresas pueden ayudar a garantizar que las mujeres tengan las mismas oportunidades de triunfar en puestos de liderazgo, lo que en última instancia conduce a una organización más exitosa y diversa.

Las administraciones públicas desempeñan un papel vital en la promoción de la diversidad de género en la gestión. Los gobiernos pueden animar a las empresas a ofrecer mejores oportunidades de desarrollo profesional a las mujeres a través de políticas. Las administraciones públicas han tomado medidas para ayudar a las mujeres a acceder a puestos ejecutivos, pero ahora tienen que centrarse en fijar objetivos y tomar medidas para que las mujeres también accedan a puestos directivos superiores.

En conclusión, las empresas que dan prioridad a la igualdad de género en los puestos de alta dirección pueden conseguir mejores resultados y obtener una ventaja competitiva. Para lograr el equilibrio de género, las empresas deben aplicar políticas que reduzcan la subjetividad en los ascensos, faciliten la conciliación de la vida laboral y familiar, ofrezcan formación adecuada y experiencia práctica, promuevan la creación de redes y la tutoría, y creen una cultura diversa e integradora en el lugar de trabajo. Tomando estas medidas, las empresas pueden ayudar a garantizar que las mujeres tengan las mismas oportunidades de triunfar en puestos de liderazgo, lo que en última instancia conduce a una organización más exitosa y diversa. Las administraciones públicas también tienen un papel vital que desempeñar en la promoción de la diversidad de género en la gestión y pueden animar a las empresas a ofrecer mejores oportunidades de desarrollo profesional a las mujeres a través de políticas.

5.3 Recomendaciones para la sociedad

Para lograr la igualdad de género en los puestos de liderazgo, es importante adoptar un enfoque interseccional. Esto significa que debemos ser conscientes de las barreras específicas que enfrentan las mujeres de diferentes orígenes y ajustar nuestras estrategias en consecuencia.

Para fomentar la igualdad de género y ayudar a las mujeres a alcanzar cargos más altos en las empresas, es necesario que la sociedad respalde políticas que permitan conciliar la vida laboral y familiar, eliminen los prejuicios inconscientes y las prácticas discriminatorias, y celebren los logros de las mujeres líderes. Las mujeres se enfrentan a menudo al reto de equilibrar sus responsabilidades personales y profesionales, por lo que las empresas deben apoyarlas para reducir su carga. Una de las medidas más significativas para lograrlo es fomentar políticas que permitan el equilibrio entre la vida laboral y familiar, como el permiso de paternidad remunerado y horarios de trabajo flexibles.

Se requieren medidas estructurales para eliminar los prejuicios que impiden el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo, pero su impacto solo se puede percibir a medio y largo plazo. Es importante reflexionar sobre las causas del desequilibrio y proponer nuevas formas de enfrentarlos. La transformación de los estereotipos de género requiere un proceso de aprendizaje para la sociedad que puede ser promovido mediante la incorporación de una perspectiva de género en diferentes niveles del sistema educativo, en los medios de comunicación y en el lugar de trabajo. Debemos reconocer y valorar las cualidades de liderazgo femeninas como la comunicación, la empatía, el trabajo en equipo y la negociación. En vez de considerar estas cualidades como debilidades, deberían ser celebradas e incorporadas en los programas de desarrollo de liderazgo.

La educación con perspectiva de género puede reducir significativamente los estereotipos de género y promover el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo. La integración de las ciencias sociales puede desempeñar un papel importante al mejorar el proceso de análisis y fomentar posibles soluciones para lograr el cambio social, fomentando el pensamiento crítico, la empatía, la diversidad y la inclusión. Al cultivar estas habilidades y valores en los jóvenes, podemos crear una sociedad más justa y equitativa. Además, la educación que incluye una perspectiva de género puede ser fundamental para transformar las percepciones sociales y avanzar hacia un modelo social más justo. También se deben promover programas de desarrollo de liderazgo para niñas y jóvenes mujeres, y se debe fomentar una representación diversa en los puestos de liderazgo en los medios de comunicación y la cultura popular.

Los hombres también tienen un papel crucial en la promoción de la igualdad de género en puestos de liderazgo. Pueden cuestionar los estereotipos y prejuicios de género,

defender la promoción de la mujer y crear una cultura más inclusiva en el lugar de trabajo. Trabajando juntos, podemos superar las barreras que impiden a las mujeres acceder a puestos de liderazgo más altos y crear una sociedad más diversa, innovadora y exitosa.

En resumen, fomentar la igualdad de género en los cargos de liderazgo requiere el esfuerzo conjunto de todos los miembros de la sociedad. Es necesario implementar políticas que fomenten la diversidad, la equidad y la inclusión, reconocer y celebrar las cualidades de liderazgo femeninas, y eliminar activamente las barreras sistemáticas. De esta forma, las mujeres podrán acceder a puestos de liderazgo superiores en función de sus habilidades y capacidades, y no de estereotipos y prejuicios. Si adoptamos un enfoque global e interseccional para promover la igualdad de género en los cargos de liderazgo, podremos eliminar las barreras que impiden a las mujeres alcanzar su máximo potencial y crear una sociedad más diversa, innovadora y exitosa.

6. Bibliografía

Achieving gender balance in decision-making. (2023). European Commission. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equality-between-women-and-men-decision-making/achieving-gender-balance-decision-making_en

Adams, R., & Funk, P. (2012). Beyond the Glass Ceiling: Does Gender Matter? *Working Papers (Universitat Pompeu Fabra. Departamento de Economía y Empresa)*, N°. 1172, 2009, 58. <https://doi.org/10.2307/41406385>

Alcaraz Marin, A., & Vázquez Parra, J. C. (2020). Las barreras del desarrollo laboral de las mujeres. Una aproximación latinoamericana. *América Crítica*, V. 4, 59-65 Paginazione. <https://doi.org/10.13125/AMERICACRITICA/3867>

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125. <https://doi.org/10.1177/001872679504800201>

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control* (pp. ix, 604). W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x>

Becker, G. S. (1994). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, Third Edition*. The University of Chicago Press. <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-third-edition>

- Bilimoria, D., & Piderit, S. (2007). *Handbook on Women in Business and Management*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847204134>
- Burgess, D., & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public Policy, and Law*, 5(3), 665-692. <https://doi.org/10.1037/1076-8971.5.3.665>
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (1999). Gender Effects on Social Influence and Emergent Leadership. En *Handbook of Gender & Work Handbook of gender & work* (pp. 203-222). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231365.n11>
- Carli, L. L., & Eagly, A. H. (2001). Gender, Hierarchy, and Leadership: An Introduction. *Journal of Social Issues*, 57(4), 629-636. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00232>
- Carosio, A. (2010). El trabajo de las mujeres: Desigualdad, invisibilidad y explotación. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 15, 7-13.
- Chief executive officer definition and meaning*. (2023, mayo 18). [Diccionario]. Collins. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/chief-executive-officer>
- Chin, J. L. (2004). 2003 Division 35 Presidential Address: Feminist Leadership: Feminist Visions and Diverse Voices. *Psychology of Women Quarterly*, 28(1), 1-8. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2004.00116.x>
- Clancy, P., & Goastellec, G. (2007). Exploring Access and Equity in Higher Education: Policy and Performance in a Comparative Perspective. *Higher Education Quarterly*, 61(2), 136-154. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2007.00343.x>
- Collinson, M., Collinson, D., & Knights, D. (1990). *Managing to Discriminate*.
- Davidson, M. J., & Cooper, C. L. (1992). Shattering the glass ceiling: The woman manager. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 191-193. <https://doi.org/10.1002/job.4030150210>
- Deaux, K. (1995). How Basic Can You Be? The Evolution of Research on Gender Stereotypes. *Journal of Social Issues*, 51(1), 11-20. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1995.tb01305.x>
- Deaux, K., & LaFrance, M. (1998). Gender. En *The handbook of social psychology, Vols. 1-2, 4th ed* (pp. 788-827). McGraw-Hill.

- Doldor, E., Vinnicombe, S., Gaughan, M., & Sealy, R. (2012). *Gender Diversity on Boards: The Appointment Process and the Role of Executive Search Firms*.
- Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 99-119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90023-X](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90023-X)
- Eagly, A. H. (1995). The science and politics of comparing women and men. *American Psychologist*, 50(3), 145-158. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.50.3.145>
- Eagly, A. H. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2004). Women and men as leaders. En *The nature of leadership* (pp. 279-301). Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.1177/0018726701544004>
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H., Makhijani, M., & Klonsky, B. G. (1992). «Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis»: Correction to Eagly et al. *Psychological Bulletin*, 112(3), 557-557. <https://doi.org/10.1037/h0090375>
- Elmuti, D., Jia, H., & Davis, H. (2009). Challenges Women Face in Leadership Positions and Organizational Effectiveness: An Investigation. *Journal of Leadership Education*, Volume 8(Issue 2-Fall 2009), 180-199.

EU action to promote gender balance in decision-making. (2023). European Commission. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equality-between-women-and-men-decision-making/eu-action-promote-gender-balance-decision-making_en

Executive definition and meaning. (2023, mayo 18). [Diccionario]. Collins. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/executive>

Franco, P. (2016). ¿Dónde Están Las Mujeres En Las Juntas Directivas? *Revista de Derecho Privado*, 55, 1-30.

García-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2006). *CONGRUENCIA DE ROL DE GÉNERO Y LIDERAZGO: EL PAPEL DE LAS ATRIBUCIONES CAUSALES SOBRE EL ÉXITO Y EL FRACASO*. 48(2), 245-257.

Gardiner, M., & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male—And female—Dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 301-315. <https://doi.org/10.1348/096317999166699>

Geis, F. L. (1993). Self-fulfilling prophecies: A social psychological view of gender. En *The psychology of gender* (pp. 9-54). The Guilford Press.

Gender Balance on Corporate Boards. (2022). European Union. https://commission.europa.eu/system/files/2022-11/Gender_Balance_on_Corporate_Boards__2_.pdf.pdf

Gender Statistics Database. (2023, junio 1). European Institute for Gender Equality. <https://eige.europa.eu/gender-statistics/dgs>

Glass Ceiling Commission (1991-1996). (2021). Cornell University Library. <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/72763>

Global Employment Trends. (2004). *International Labour Office*.

Hagen, R. L., & Kahn, A. (1975). Discrimination Against Competent Women¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 5(4), 362-376. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1975.tb00688.x>

Hamilton, D. L., & Sherman, J. W. (1994). Stereotypes. En *Handbook of social cognition*:

Basic processes; Applications, Vols. 1-2, 2nd ed (pp. 1-68). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Heilman. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57, 657-674.

Heilman, M., Block, C. J., & Martell, R. F. (1995). Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers? *Journal of Social Behavior & Personality*, 10, 237-252.

Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership* (1st ed). Doubleday Currency.

Hewlett, S. (2002). 'Executive Women and the Myth of Having It All'. *Harvard business review*, 80, 66-73, 125.

Hilton, J. L., & von Hippel, W. (1996). STEREOTYPES. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 237-271. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.47.1.237>

Hoyt, C. L. (2010). Women, Men, and Leadership: Exploring the Gender Gap at the Top: Gender and Leadership. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(7), 484-498. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00274.x>

Hoyt, C. L., & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387-399. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.002>

Instituto de las Mujeres. (2023). <https://www.inmujeres.gob.es/elInstituto/conocenos/home.htm>

Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation* -. Basic Books. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=10807>

Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). MENTORING ALTERNATIVES: THE ROLE OF PEER RELATIONSHIPS IN CAREER DEVELOPMENT. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132. <https://doi.org/10.2307/256064>

La mujer directiva en España. (2012). PricewaterhouseCoopers S.L.

Loden, M. (1985). *Feminine Leadership, Or, How to Succeed in Business Without Being One of the Boys.* Times Books.

Lyness, K., & Grotto, A. (2018). Women and Leadership in the United States: Are We

Closing the Gender Gap? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 227-265. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104739>

Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 777-785. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.777>

Mateos de Cabo, R. (2017). Mujeres y liderazgo empresarial: Explorando la brecha de género en la cima = Women and corporate leadership: exploring the gender gap at the top. *FEMERIS: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, 2(2), 53. <https://doi.org/10.20318/femeris.2017.3758>

Maume, D. J. (1999). Glass Ceilings and Glass Escalators: Occupational Segregation and Race and Sex Differences in Managerial Promotions. *Work and Occupations*, 26(4), 483-509. <https://doi.org/10.1177/0730888499026004005>

Medina-Vicent, M. (2015). *Role models, mentoring y redes de mujeres profesionales: Educar en valores feministas para fomentar liderazgos éticos.*

Nieto, S. A., & Hernández, P. M. (2007). *Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: Una revisión teórica.* 25.

Nieva, V. F., & Gutek, B. A. (1980). Sex Effects on Evaluation. *Academy of Management Review*, 5(2), 267-276. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288749>

Non-executive definition and meaning. (2023, mayo 18). [Diccionario]. Collins. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/non-executive>

Nuyens, H., & Boerner, M. (2022). *Gender balance quota and targets in the European Union.* European Women on Boards. <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2022/05/Overview-Gender-balance-quota-and-targets-in-Europe-April-2022.pdf>

Oakley, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334. <https://doi.org/10.1023/A:1006226129868>

Olidi, C. S., Parejo, S. P., & Padilla, M. A. S. (2013). *¿Entre Obstáculos Anda el Camino?*

Trayectoria y Mujer Directiva. *Revista Psicología: Organizações e Trabalho*, 13(1), 75-88.

Palacín, F., Lopez-Fernandez, M., Herrera, I., & Prius, A. (2010). El techo de cristal en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época, ISSN 1988-9046, Nº. 1, 2010 (Ejemplar dedicado a: Homenaje a la Profesora Olga Senise Barrio)*, pags. 231-247, 1.

Pons-Peregort, O., Calvet Puig, M. D., Tura, M., & Muñoz Illescas, C. (2013). Analysis of equal gender opportunity in science and technology. The professional careers of women scientists and technologists. *Intangible Capital*, 9(1), 65-90. <https://doi.org/10.3926/ic.375>

Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1994). INVESTIGATING THE «GLASS CEILING» PHENOMENON: AN EMPIRICAL STUDY OF ACTUAL PROMOTIONS TO TOP MANAGEMENT. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86. <https://doi.org/10.2307/256770>

Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Parent, J. D. (2002). Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *Journal of Management*, 28(2), 177-193. <https://doi.org/10.1177/014920630202800203>

Ribera, T. B., Miguel, S. E., & Pérez, C. M. D. (2009). *Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”*.

Rincón, V., González, M., & Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, 13(2), 319. <https://doi.org/10.3926/ic.889>

Ríos, V. (2022). *Elementos de Impulso y Barreras en el Camino de las Mujeres Ejecutivas a la alta Dirección Empresarial en España*. 23.

Rosener, J. B. (1990, noviembre 1). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>

Rudman, L., Moss-Racusin, C., Phelan, J., & Nauts, S. (2011). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.10.008>

- Sabharwal, M. (2015). From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399-426. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut030>
- Salanova, M., Agut, S., & Grau, R. (2000). Tecnología asistida por ordenador y género: Una perspectiva psicosocial. *Psychosocial Intervention*, 9(1). <https://www.redalyc.org/pdf/1798/179818244006.pdf>
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 167-182. <https://doi.org/10.1174/021347402320007582>
- Schein, V. E. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00235>
- Statista. (2023). *Maternidad: Edad media España 1975-2021*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/554373/evolucion-de-la-edad-media-de-la-maternidad-en-espana/>
- Sturm, R., Taylor, S., Atwater, L., & Braddy, P. (2014). Leader self-awareness: An examination and implications of women's under-prediction. *Journal of Organizational Behavior*, 35. <https://doi.org/10.1002/job.1915>
- Taylor, S. N., Sturm, R. E., Atwater, L. E., & Braddy, P. W. (2016). Underestimating one's leadership impact. *Organizational Dynamics*, 45(2), 132-138. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.02.007>
- Vinnicombe, S., & Singh, V. (2002). Women-only management training: An essential part of women's leadership development. *Journal of Change Management*, 3(4), 294-306. <https://doi.org/10.1080/714023846>
- Walker, R. C., & Aritz, J. (2015). Women Doing Leadership: Leadership Styles and Organizational Culture. *International Journal of Business Communication*, 52(4), 452-478. <https://doi.org/10.1177/2329488415598429>
- Welch, J., & Welch, S. (2007). *Winning: The Answers*.
- Woolnough, H., & Davidson, M. J. (2007). Mentoring as a career development tool:

Gender, race and ethnicity implications. *Handbook on Women in Business and Management*, 154-177.