



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

BARRERAS A LAS QUE SE ENFRENTAN LAS MUJERES PARA ACCEDER A PUESTOS DE LIDERAZGO

Autor: Paula Calvín Rodríguez
Director: María Eugenia Fabra Florit

MADRID | Mayo 2024

Resumen

El objetivo de este estudio es explorar las barreras que limitan la progresión profesional de las mujeres hacia puestos de liderazgo, centrándose en los estereotipos de género y la falta de visibilidad femenina en roles directivos, así como en los obstáculos en el entorno corporativo, la educación y la vida personal. Mediante una base de datos extraída de una encuesta dirigida a ejecutivos en España, se analiza si hay diferencias significativas en cómo hombres y mujeres perciben la importancia de las barreras a las que se enfrentan las mujeres en el ambiente empresarial. Los resultados resaltan diferencias claras en la percepción de estas barreras, indicando cierta persistencia de estereotipos que obstaculizan la igualdad de oportunidades en roles directivos. El estudio destaca la necesidad de abordar estas discrepancias perceptivas para fomentar un ambiente laboral más equitativo y aprovechar plenamente el potencial femenino.

Palabras clave: Barreras de género, Liderazgo, Estereotipos, Mujeres, Alta dirección.

Abstract

The objective of this study is to explore the barriers that limit women's career progression to leadership positions, focusing on gender stereotypes and the lack of female visibility in managerial roles, as well as obstacles in the corporate environment, education and personal life. Using a database extracted from a survey of executives in Spain, it analyzes whether there are significant differences in how men and women perceive the importance of the barriers women face in the business environment. The results highlight clear differences in the perception of these barriers, indicating a certain persistence of stereotypes that hinder equal opportunities in managerial roles. The study highlights the need to address these perceptual discrepancies in order to foster a more equitable work environment and fully exploit women's potential.

Key Words: Gender Barriers, Leadership, Stereotypes, Women, Senior Management.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1.INTRODUCCIÓN.....	6
2.BARRERAS PERCIBIDAS POR GÉNERO, QUE DIFICULTAN EL ASCENSO PROFESIONAL DE LAS MUJERES A ROLES DE LIDERAZGO.....	9
2.1 Entorno corporativo.....	9
2.1.1 Barreras relacionadas con los estereotipos de género.....	9
2.1.2 Barreras relacionadas con la falta de visibilidad femenina en roles de liderazgo.....	13
2.1.3 Barreras relacionadas con la escasez de redes o relaciones profesionales.....	14
2.1.4 Barreras relacionadas con aspectos interpuestos por las organizaciones.....	15
2.2 Aspectos educativos.....	18
2.2.1 Barreras relacionadas con la educación y experiencia de la mujer.....	18
2.3 Aspectos personales.....	20
2.3.1 Barreras relacionadas con aspectos psicológicos autoimpuestos que limitan su acceso al liderazgo.....	20
2.3.2 Barreras conyugales o familiares en la trayectoria de liderazgo femenino.....	21
3.METODOLOGÍA.....	25
3.1 Diseño de la encuesta.....	25
3.2 Variables.....	25
3.3 Análisis descriptivo de la muestra.....	26
4.ANÁLISIS Y RESULTADOS.....	30
4.1 Análisis descriptivo de las variables agrupadas.....	30
4.2 Técnicas estadísticas utilizadas.....	31
4.3 Resultados e interpretación del análisis de las hipótesis.....	34
5.CONCLUSIONES.....	41
6.BIBLIOGRAFÍA.....	43
7.ANEXO.....	56

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Tablas

Tabla 1: Variables del estudio.....	26
Tabla 2: Variables sociodemográficas.....	27
Tabla 3: Variables de las sub barreras.....	28
Tabla 4: Variables agrupadas principales.....	30
Tabla 5: Medias y desviaciones estándar de las variables dependientes.....	32
Tabla 6: Correlación de Pearson.....	35
Tabla 7: Contraste de Levene para hipótesis 1.....	36
Tabla 8: Test de Welch para hipótesis 1.....	37
Tabla 9: Contraste de Levene para hipótesis 2.....	37
Tabla 10: Test de Welch para hipótesis 2.....	38
Tabla 11: Contraste de Levene para hipótesis 3.....	39
Tabla 12: T-Test para hipótesis 3.....	40

Gráficos

Gráfico 1: Diferencia en medias para variable “Barreras corporativas”.....	33
Gráfico 2: Diferencia en medias para variable “Barreras relacionadas con la educación y experiencia de las mujeres”	33
Gráfico 3: Diferencia en medias para variable “Barreras relacionadas con la vida personal de las mujeres”	34

1. INTRODUCCIÓN.

En las recientes décadas, se ha observado una transformación significativa en el rol de la mujer en el ámbito laboral, impulsada por su creciente participación y mejor preparación académica y profesional (Barberá et al., 2011). A pesar de esto, persisten desigualdades significativas entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo, que se manifiestan en aspectos tales como la ocupación de cargos, los salarios, las oportunidades de ascenso y formación, así como en las tasas de absentismo y desempleo. Hoy en día, las mujeres enfrentan tanto discriminación directa, basada en el género, como discriminación indirecta, relacionada con desventajas que surgen de los roles de género tradicionales y las culturas organizativas y sociales predominantes. Además, continúan vigentes los estereotipos que clasifican las profesiones como "masculinas" o "femeninas" (Barberá et al., 2011).

Por otro lado, a pesar del aumento global en la participación de las mujeres en el mercado laboral, solo un pequeño porcentaje alcanza puestos de alta dirección o liderazgo. Aunque la representación de las mujeres en roles de liderazgo varía entre países y regiones, y algunas mujeres en todo el mundo están haciendo contribuciones significativas tanto dentro como fuera de sus comunidades (Percupchick, 2011), sigue existiendo una brecha de género notable en la representación femenina en liderazgo y toma de decisiones en muchos sectores (Catalyst, 2016). Por ejemplo, de las 500 empresas más grandes del mundo, solo el 1% están lideradas por mujeres. Esta situación se refleja también en los niveles salariales, ya que, en Estados Unidos, apenas el 6% de los ejecutivos mejor pagados son mujeres y solo el 2% alcanzan posiciones de presidentas ejecutivas (Eagly y Carli, 2007). Además, a nivel mundial, las mujeres representan apenas el 25% de los puestos directivos y son aún menos frecuentes como líderes organizacionales, siendo solo 37 las empresas que lideran en el listado de Fortune 500 (Hinchliffe, 2020). En la Unión Europea, solo el 26,7% de los miembros de consejos de administración de empresas eran mujeres en 2018, una cifra que dista mucho del mínimo del 40% recomendado por el Parlamento Europeo cuando se trata de diversidad (ORSC, 2018). Además, en España, las mujeres solo ocupaban el 18,8% de los puestos directivos en 2021, y en las empresas que forman parte del IBEX 35, sólo el 16% de los miembros de los consejos administrativos eran mujeres, siendo solo doce compañías las que logran tener un 30% de mujeres en sus consejos de administración (ORSC, 2018).

Se está lejos de alcanzar una igualdad real entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, pues las administraciones atribuyen esta situación a factores socioculturales y educativos, además de a la persistencia de discriminaciones y barreras en el entorno

empresarial. Contrariamente, los discursos predominantes en el ámbito empresarial a menudo reflejan una resistencia hacia las investigaciones y las políticas de igualdad, mostrándose en desacuerdo con las investigaciones que les señalan como partícipes de la desigualdad de género (Instituto de la Mujer, 2006; Davidson, 1991 y OCDE,1986).

Las investigaciones que mencionaremos en nuestro estudio, evidencian cómo la literatura existente ha abordado ampliamente las barreras que las mujeres enfrentan para acceder a puestos directivos. Sin embargo, se ha prestado menos atención a cómo las percepciones de estas barreras pueden variar entre hombres y mujeres. Este aspecto es crucial, puesto que influye en el comportamiento de los hombres respecto al desarrollo profesional de las mujeres y tiene implicaciones significativas para la igualdad de género en el ámbito corporativo. Por lo tanto, nuestra investigación se centra en este vacío, examinando a través de las hipótesis planteadas y su posterior interpretación, cómo hombres y mujeres perciben y valoran estas barreras. Investigaremos específicamente el papel del género en la percepción de las barreras corporativas, así como en la influencia de la educación y las barreras sobre las responsabilidades personales y familiares. Este estudio es importante porque permite entender mejor los factores que contribuyen a las desigualdades de género en los entornos laborales y ofrece bases para desarrollar estrategias más efectivas para superar estas barreras.

Para la investigación, se analiza una base de datos obtenida a través de una encuesta realizada a 236 ejecutivos y miembros de juntas directivas en España, incluyendo tanto a hombres como a mujeres, con el objetivo de evaluar sus percepciones acerca de las barreras a las que se enfrentan las mujeres. Los participantes expresaron su nivel de acuerdo con afirmaciones sobre estas barreras y calificaron el grado de dificultad que cada una representa para el ascenso de las mujeres a posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones corporativas. A través de un análisis estadístico, determinamos la existencia de diferencias significativas entre las percepciones de hombres y mujeres. Este documento recoge los resultados obtenidos de dicho estudio y ofrece recomendaciones dirigidas a las organizaciones para promover entornos de trabajo más inclusivos y equitativos, así como futuras propuestas de investigación que permitan seguir estudiando cómo influyen ciertos aspectos en el desempeño de la mujer en puestos directivos.

Este documento está organizado en cinco secciones. Comenzando con esta introducción, la segunda sección proporciona una revisión de literatura sobre las principales

barreras que enfrentan las mujeres, estableciendo así el fundamento para nuestras hipótesis. La tercera sección explica la metodología utilizada en el estudio, incluyendo información sobre el diseño de la encuesta, las variables utilizadas y un análisis descriptivo de la muestra. La cuarta sección consta del análisis descriptivo de las variables, así como una descripción de las técnicas estadísticas utilizadas y la posterior interpretación de los resultados obtenidos, que muestran las percepciones basadas en el género sobre las barreras que afrontan las mujeres. Por último, se incluyen las conclusiones, recomendaciones e implicaciones para futuras investigaciones.

2. BARRERAS QUE IMPIDEN EL ASCENSO PROFESIONAL DE LAS MUJERES A ROLES DE LIDERAZGO.

2.1 Entorno corporativo.

2.1.1 Barreras relacionadas con los estereotipos de género.

Aunque ha habido cambios significativos en el rol de la mujer en la cultura durante las últimas décadas, los estereotipos de género persisten en la sociedad (Baron y Byrne, 2005; Diekman y Eagly, 2000). Estos estereotipos, que definen las creencias sobre los rasgos que hombres y mujeres supuestamente poseen, siguen influyendo en el comportamiento en todas las esferas, incluido el trabajo. Según investigaciones de England (2010), a pesar de que las mujeres han ingresado a profesiones anteriormente restringidas para ellas, muchas de estas áreas laborales mantienen la misma brecha de género que existía hace medio siglo.

En nuestra cultura, se tiende a asociar a los hombres con rasgos valorados positivamente como la decisión y la fortaleza, mientras que los rasgos asociados a las mujeres, como la pasividad o la sumisión, son considerados menos deseables (Deaux, 1985, 1995). Aunque existen diferencias reales entre hombres y mujeres, la magnitud y relevancia de estas diferencias son menores de lo que los estereotipos sugieren; sin embargo, dichos estereotipos continúan condicionando el comportamiento de ambos géneros (Agut y Martín, 2007).

Prevalece la creencia de que los hombres son mejores en roles directivos y que las mujeres siempre priorizarán sus responsabilidades familiares, bajo la premisa de que los rasgos de un buen directivo corresponden a aspectos prototípicos de la masculinidad (Sarrió et al., 2002). Esta situación relega a menudo a las mujeres a áreas de actividad menos estratégicas y les impide familiarizarse con un rango más amplio de actividades empresariales, elementos cruciales para ascender a altos cargos directivos. Como resultado, se cree que pocas mujeres poseen la experiencia empresarial necesaria o han ocupado una variedad suficiente de roles de liderazgo como para ascender a los máximos puestos directivos (Cinterfor/OIT, 2006).

Esto subraya que los roles laborales se asignan según lo que se considera relevante y apropiado para cada género (Kolb et al., 1998), lo que ha afectado negativamente el progreso laboral de las mujeres (Acker, 1990). Los estereotipos de género actúan como una barrera significativa en el ámbito laboral, dictando que los hombres deben exhibir rasgos agentivos como asertividad y ambición que se consideran cruciales para el éxito en los puestos directivos (Heilman, 2001, 2012; Ryan y Haslam, 2007; Broadbridge, 2008; Acker, 2009;

Beeson y Valerio, 2012; Hernandez Bark et al., 2014) , mientras que de las mujeres se espera que muestren cualidades más comunitarias como amabilidad y cuidado, careciendo de los rasgos necesarios para estos roles (Singh y Vinnicombe, 2004; Acker, 2009; Howlett et al., 2015; Noback et al., 2016; Heilman, 2001, 2012; Eagly y Karau, 2002; Beeson y Valerio, 2012; De Anca y Gabaldon, 2014; Kossek et al., 2017; Rafnsdottir y Weigt, 2019).

Esta percepción de inadecuación entre los rasgos comúnmente asociados a las mujeres y los requeridos en la alta dirección puede afectar negativamente su avance profesional, creando expectativas adversas acerca de su éxito como directivas y sesgando las decisiones de promoción, evaluación del rendimiento y selección (Heilman, 2001, 2012; Kossek et al., 2017). Estos sesgos a menudo excluyen a las mujeres de consideración para estos puestos o les impiden tener las mismas oportunidades que los hombres en los procesos de selección, situándolas en desventaja (De Anca y Gabaldon, 2014; Kossek et al., 2017).

Además, las mujeres que logran ascender a posiciones de liderazgo con frecuencia se encuentran en "acantilados de cristal", término que describe situaciones precarias con mayores riesgos y críticas (Haslam y Ryan, 2008; Ryan, Haslam, Hersby, Kulich, y Atkins, 2008). Esta situación refleja la existencia del llamado "techo de cristal", un término acuñado por Segerman-Peck (1991) y ampliamente discutido por diversos autores y organismos, como Burke y McKeen (1992), Guy (1992), Naff (1994), Powell (1999), van Vianen y Fischer (2002), y la OIT (2004). Este término describe las barreras basadas en prejuicios que impiden a las mujeres avanzar más allá de ciertos niveles de gestión, permaneciendo ocultas e incontroladas, y por lo tanto, invisibles a la sociedad (Bucheli y Sanroman, 2004).

El conocido "techo de cristal" representa una barrera casi infranqueable en algún punto de la carrera de muchas mujeres (Morrison, White y Van Velsor, 1987), emergiendo como una manifestación directa de los estereotipos de género y las expectativas asociadas sobre cómo deberían ser y actuar las mujeres. Estos prejuicios sexistas en el ámbito laboral significan que, incluso siendo competentes, las mujeres no tienen asegurado ascender a los mismos niveles que los hombres con desempeños similares. Eagly y Karau (2002) señalan que existe una incongruencia percibida entre el rol de género femenino y los roles de liderazgo, lo que conduce a un sesgo arraigado en las valoraciones prejuiciosas de las mujeres en posiciones de liderazgo, tanto en la valoración de su efectividad como en las expectativas sobre su conducta de liderazgo (Eagly y Carli, 2007). Eagly (1987) también observó que las líderes mujeres eran evaluadas de manera diferente y menos favorable que los hombres, incluso cuando exhibían los mismos comportamientos de liderazgo. Esta discriminación

coloca a la mujer en un dilema complicado pues, deben afrontar dificultades adicionales para ser reconocidas y respetadas como líderes efectivas.

Asimismo, los estereotipos descriptivos pueden disuadir a las mujeres de buscar promociones o roles de liderazgo al percibirse como "inadecuadas" para dichas posiciones o por el temor a ser "evaluadas o tratadas de forma que reafirme los estereotipos negativos". Igualmente, estos estereotipos pueden causar que los logros de las mujeres se atribuyan a causas externas en lugar de a sus propias habilidades, minimizando así su competencia y dando a entender que sus designaciones se deben a motivos distintos a sus capacidades (Heilman, 2001; Hernandez Bark et al., 2014).

Los estereotipos de género persistentes sostienen que "*las mujeres cuidan y los hombres mandan*" (Dodge, Gilroy y Fenzel, 1995; Heilman, 2001; Hoyt, 2010), estereotipando a las mujeres con características comunitarias que resaltan la preocupación por los demás, ser amables, serviciales y simpáticas, mientras que a los hombres se les asignan cualidades agénticas que resaltan atributos relacionados con el éxito, como la confianza en sí mismos, la independencia y la dominancia (Bakan, 1966; Broverman, Vogel, Broverman, Clarkson y Rosenkrantz, 1972; Deaux y Kite, 1993; Eagly, Wood y Diekmann, 2000; Williams y Best, 1990). De acuerdo con estas normas de género, es más común que los hombres ocupen cargos y títulos de liderazgo formal, mientras que las mujeres suelen asumir posiciones de liderazgo más informales y roles asociados con ser coordinadoras sociales u organizativas. (Andrews, 1992; Eagly y Karau, 1991; Fletcher, 2001).

Además, los estudios han demostrado que las cualidades asociadas a un buen directivo se caracterizan principalmente por rasgos masculinos (Heilman, Block, Martell y Simon, 1989; Powell y Butterfield, 1989; Schein), y que estos rasgos masculinos son vistos como esenciales para el éxito en la gestión (Martell, Parker, Emrich y Crawford, 1998). Por ello, Kanter (1977) señaló la "ética masculina" como un componente fundamental de la imagen tradicional de líderes y directivos, argumentando que se valoran más positivamente la agresividad orientada al logro y una dureza emocional que son típicamente masculinas y opuestas tanto a la visión estereotipada de cómo son las mujeres, como a las normas que dictan cómo deberían comportarse. Con algunas excepciones, los cargos ejecutivos de alto rango continúan siendo descritos con términos masculinos, lo que implica que los criterios para una gestión eficaz se centran en habilidades como la planificación analítica, la capacidad de dejar de lado las emociones personales y una superioridad cognitiva en la toma de decisiones y en la resolución de problemas. (Kanter, 1977).

Por consiguiente, dado que la mayoría de los líderes y directivos han sido históricamente hombres, la ética masculina se ha terminado instaurando como un principio excluyente cuando las mujeres intentan acceder a roles de liderazgo o dirección, pues en tales roles directivos, se espera la adopción del modelo masculino, obligando a las mujeres que aspiran a estos puestos a adoptarlo, ya que el modelo femenino es menos valorado (Fernández, Domínguez, Revilla, Anagnostou y Sancho, 2003).

Cuando se reconoce que una mujer ha ejecutado exitosamente un trabajo considerado masculino, automáticamente se considera que posee los atributos necesarios para desempeñar con eficacia las tareas y responsabilidades requeridas, lo que implica que las mujeres tienen lo necesario para triunfar en un "trabajo de hombres", desmontando cualquier percepción de inadecuación basada en los estereotipos de género. Sin embargo, este éxito constituye una violación de las normas prescriptivas asociadas a los estereotipos de género, porque, aunque hay una buena congruencia entre cómo se percibe a la mujer y lo que el trabajo implica, existe una incongruencia entre cómo se percibe a la mujer y cómo se cree que debería ser, lo cual puede resultar en desaprobación y posibles sanciones para ella (Cialdini y Trost, 1998).

De igual manera, dado que el liderazgo efectivo se basa en la respuesta de los seguidores hacia sus líderes, el no coincidir con la imagen ideal de un líder, que es definida como alguien con rasgos masculinos y auténticos, puede resultar en una reducción de la efectividad del liderazgo, ya que es menos probable que los seguidores acepten la influencia de líderes que son percibidos de manera negativa. (Eagly y Karau, 2002).

En los últimos años, se ha observado en los puestos de liderazgo una creciente apreciación por atributos tradicionalmente considerados femeninos, como la empatía, la negociación, la capacidad de comunicación, la búsqueda del consenso y el trabajo en equipo, que se están volviendo cada vez más esenciales en la contratación de personal directivo (Sarrió et al., 2002). Sin embargo, los estereotipos de género en el ambiente laboral continúan provocando una devaluación del rendimiento femenino, dado que investigaciones en psicología organizacional han demostrado que, aunque las mujeres produzcan un trabajo de calidad equivalente al de los hombres, su labor tiende a ser percibida como inferior, a menos que la calidad del resultado sea indiscutible (Heilman, 1983, 1995; Nieva y Gutek, 1980).

Las mujeres a menudo enfrentan estigmatización en contextos de liderazgo debido a la percepción de que poseen un estatus y poder inferiores, lo que lleva a su desvalorización en tales roles (Hoyt y Chemers, 2008; Leary, 1995; Major y O'Brien, 2005). Como resultado, es más probable que las mujeres experimenten expectativas y reacciones negativas, dificultando

su progreso hacia posiciones de respeto, influencia y liderazgo. Incluso en profesiones dominadas por mujeres, los hombres pueden ascender rápidamente hasta alcanzar los puestos más altos. (Maume, 1999; Williams, 1992, 1995). Por ello, a pesar de los avances significativos hacia la aceptación de mujeres como líderes en las últimas décadas (Eagly y Carli, 2007), la discriminación de género en liderazgo sigue siendo una realidad palpable, mostrando que las barreras persisten a pesar de la prevalencia femenina en ciertos campos.

Por último, resaltar que, aunque más del 50% del lugar de trabajo lo componen mujeres, solo un 25% ocupa cargos directivos, y aún menos en la alta dirección. Por consiguiente, podemos observar que continúan los estereotipos de género que favorecen la percepción de los hombres como líderes más competentes y, lamentablemente, estas opiniones también son especialmente prevalentes entre las mujeres, según revela el estudio de Denmark, Nielson y Scholl.

2.1.2 Barreras relacionadas con la falta de visibilidad femenina en roles de liderazgo.

No se puede pasar por alto que la falta de visibilidad, se ve reflejada en la escasez de figuras femeninas en posiciones directivas, y que afecta a la escasez de mujeres en roles de toma de decisiones (Sealy y Singh, 2010; Eriksson-Zetterquist, 2008; Kelan y Mah, 2014). Los modelos femeninos desempeñan un papel crucial al motivar a las mujeres y guiarlas en su desarrollo profesional y su capacidad para identificarse con otros modelos profesionales. Esto es fundamental, pues les permite encontrar figuras que les representen en características observables como el género o la raza (Gibson, 2003; 2004; Eriksson-Zetterquist, 2008; Sealy y Singh, 2010; Kelan y Mah, 2014). Sin embargo, la ya mencionada falta de estas figuras, obliga a muchas mujeres a buscar inspiración y guía fuera de su entorno laboral inmediato (Singh, Vinnicombe y James, 2006). Por este y otros motivos, la OIT calcula que el 50% del potencial femenino está desaprovechado, frente a sólo el 20% del potencial masculino (OIT, 2004).

Por otro lado, hay casos en los que el éxito de las mujeres en campos dominados por hombres es innegable. Sin embargo, este éxito rara vez se atribuye a sus propias competencias. En su lugar, a menudo se considera que el éxito es el resultado de circunstancias excepcionales o de la influencia de otros, minimizando así su papel en los logros alcanzados (Heilman, 2001). Deaux (1976) ha mostrado en sus estudios que, incluso cuando las mujeres logran éxito en tareas vistas como masculinas, se les considera menos

hábiles que a los hombres en situaciones similares. Adicionalmente, cualquier logro puede ser atribuido a factores externos o a la idiosincrasia de la tarea específica, sugiriendo que el éxito no es indicativo de la habilidad duradera de la mujer para repetir o mantener dicho éxito (Heilman, 2001). Esto perpetúa una visión de que las mujeres no son competentes en roles de liderazgo, provocando esa falta de visibilidad ya mencionada.

2.1.3 Barreras relacionadas con la escasez de redes o relaciones profesionales.

El avance profesional no solo depende del desempeño laboral, sino también de la creación de capital social a través de buenas relaciones y redes influyentes, lo cual proporciona acceso a patrocinio profesional, recursos e información (Seibert, Kraimer y Liden, 2001). El acceso a redes influyentes es crucial para avanzar en la jerarquía del liderazgo, como lo han demostrado varios estudios que destacan el valor del capital social obtenido al conectar con líderes influyentes, a menudo más significativo para el ascenso que el propio rendimiento laboral (Eagly y Carli, 2007; Hewlett et al., 2010). Aunque hombres y mujeres tienden a tener mentores en igual medida, se ha encontrado que las mujeres no obtienen tantos beneficios como los hombres de estas relaciones, particularmente en términos de promociones y salarios. En este contexto, el concepto de patrocinio ha ganado atención, pues esta forma especializada de mentoría implica que los patrocinadores no solo aconsejan, sino que también comparten su estatus y abren oportunidades concretas, como coautorías en publicaciones, introducciones a contactos clave y promoción activa de carreras y oportunidades profesionales, demostrando ser más efectivo que el mentorship tradicional (Catalyst, 2011).

La subrepresentación femenina en posiciones de liderazgo a menudo se atribuye a la exclusión de las redes sociales dominadas por hombres (Singh y Vinnicombe, 2004; Terjesen y Singh, 2008; Shen et al., 2009; Broadbridge, 2010; Herman et al., 2013; Gabaldon et al., 2016) y por ello, las mujeres encuentran más dificultades para establecer conexiones informales con mentores, lo que es vital para el avance profesional (Powell y Graves, 2003; Ensher y Murphy, 2005). Esta exclusión resulta en una falta de acceso a contactos clave y a información relevante, como las oportunidades de promoción (Vinnicombe y Singh, 2002; Cross y Linehan, 2006; Singh y Vinnicombe, 2004; Kirton y Robertson, 2018; Wilson-Kovacs et al., 2007; Grosvold y Brammer, 2011; Carrasco et al., 2015; Kirsch, 2018; Shortland, 2011), colocando a las mujeres en desventaja para alcanzar altos puestos ejecutivos y ser promovidas.

Igualmente, las mujeres suelen estar sobrerrepresentadas en sectores como la contabilidad, la educación y la gestión de recursos humanos, que ofrecen menos visibilidad y oportunidades de promoción (Bowles y McGinn, 2005; Lyness y Heilman, 2006). Y, cuando logran ascender a puestos de liderazgo, las mujeres tienen mayor probabilidad que los hombres de enfrentarse a un término anteriormente mencionado que se conoce como "techos de cristal", es decir, posiciones de alto riesgo y susceptibles a críticas, que han sido detalladas anteriormente (Haslam y Ryan, 2008; Ryan, Haslam, Hersby, Kulich, y Atkins, 2008).

La necesidad de invertir tiempo en la creación de redes también puede generar conflictos entre el trabajo y la familia para las mujeres, especialmente aquellas con responsabilidades familiares, ya que disponen de menos tiempo para estas actividades (Cross y Linehan, 2006; Shortland, 2011). Asimismo, la contratación a través de redes sociales puede perpetuar las desigualdades dentro de las organizaciones, ya que estas redes tienden a estar compuestas por individuos con características e intereses similares (Acker, 2009). Dado que las redes existentes a menudo están dominadas por hombres, utilizarlas para la contratación puede resultar en un perfil de liderazgo homogéneo y masculino, reforzando así el sesgo en el proceso de reclutamiento (Van't Foort-Diepeveen, Argyrou, y Lambooy, 2021).

Por ello, la presencia de mentores, y particularmente de mentoras, es esencial para el avance profesional femenino (Ahuja, 2002; Cross y Linehan, 2006; Kossek et al., 2017). También, la escasez de mujeres en posiciones de alta dirección agudiza la falta de mentoras disponibles, creando un ciclo vicioso (Vinnicombe y Singh, 2002; Cross y Linehan, 2006; Shen et al., 2009; Michailidis et al., 2012; Kossek et al., 2017). Esta carencia es intensificada por la exclusión de las redes sociales dominadas por hombres, lo que también limita la disponibilidad de modelos a seguir femeninos en estos ámbitos (Cross y Linehan, 2006).

2.1.4 Barreras relacionadas con aspectos interpuestos por las organizaciones

Las organizaciones a menudo están estructuradas de manera que reflejan valores y normas masculinas (Szydło, 2015), y esto moldea cómo se organiza el trabajo, favoreciendo las carreras de los hombres más que las de las mujeres (Straub, 2007; Broadbridge, 2008, 2010; Acker, 2009; Herman et al., 2013; Socratous et al., 2016; Kirton y Robertson, 2018). Esto puede llevar a las mujeres a rechazar oportunidades de ascenso o a dejar sus puestos para buscar empleo en otro lugar (Noback et al., 2016) debido a que estas culturas

organizativas, fomentan prejuicios de género hacia las competencias masculinas y perpetúan estereotipos negativos sobre las mujeres (Kirton y Robertson, 2018).

Por esa razón, es importante reconocer que las mujeres tienen menos oportunidades de desarrollo de carrera dentro de las organizaciones debido a que los roles directivos suelen requerir una gran dedicación, esencial para obtener reconocimiento y ascensos, que se debe a la cultura organizacional dominante que sigue valorando los estereotipos de género (Sarrió et al., 2002). Aun en la actualidad, las políticas y estructuras organizacionales frecuentemente consideran el período entre los 30 y 40 años como crucial para el desarrollo profesional, coincidiendo con una etapa de la vida en la que muchas mujeres tienen importantes responsabilidades de cuidado familiar, e incluso las mujeres sin responsabilidades familiares son percibidas como potenciales madres, lo que puede resultar en una menor inversión en su formación y desarrollo profesional en comparación con los hombres en posiciones similares, limitando sus oportunidades de ascender a roles de alta responsabilidad (Cinterfor/OIT, 2006).

Además, se observa que muchas mujeres altamente cualificadas optan por abandonar sus puestos de autoridad y sus carreras profesionales (Rabas, 2013). Algunos autores como Goveas y Aslam (2011, p. 236) señalan que la falta de políticas y estrategias de recursos humanos estructuradas y dirigidas a las trabajadoras es un obstáculo importante para su progreso y desarrollo, debido a que dichas estructuras organizativas jerárquicas a menudo crean un entorno en el que las mujeres se sienten alienadas debido a las diferencias de género (Morrison, 2012; Al-Shanfari, 2011; Keohane, 2014), lo que, como se ha mencionado anteriormente, lleva a muchas a renunciar o abandonar un puesto donde se cuestionan sus capacidades de liderazgo. Este conflicto, se ve intensificado por diseños de puestos de trabajo que favorecen objetivos masculinos, como el individualismo, la competitividad, la autoridad y la competencia técnica, lo que refuerza normas de comportamiento y estándares de buena gestión y liderazgo, que no favorecen el apoyo a las mujeres cuando surgen conflictos profesionales (Kellerman y Rhodes, 2014).

Adicionalmente, un estudio realizado por Ohlott, Ruderman y McCauley (1994) reveló que a las mujeres líderes a menudo no se les asignan tareas que promuevan el desarrollo de habilidades necesarias para roles directivos. Asimismo, estas mujeres percibían que enfrentaban más obstáculos en su trabajo que los hombres, encontraban dificultades para obtener apoyo personal, se sentían marginadas de redes de contacto importantes y tenían que esforzarse más que sus compañeros masculinos para obtener reconocimiento por su trabajo.

Estas percepciones no solo socavan el reconocimiento y la valoración de las habilidades y capacidades de las mujeres, sino que también ponen en peligro sus perspectivas futuras al mantener una visión coherente con la expectativa de que no son aptas para puestos de alta responsabilidad o liderazgo. Este fenómeno de no reconocer adecuadamente los logros de las mujeres refuerza las barreras estructurales y psicológicas que impiden su progreso en entornos laborales tradicionalmente masculinos (Agut y Martín, 2007).

Investigaciones como las de Heilman y Blader (2001) discuten cómo en muchos casos se asume incorrectamente que las mujeres se benefician de la discriminación positiva, aunque esto no necesariamente sea cierto. Esta percepción está fuertemente ligada a la idea de que se han reducido los estándares de calidad para facilitar su ascenso (Kravitz y Platania, 1993). También se ha documentado que las personas asociadas con políticas de discriminación positiva, son estigmatizadas como incompetentes y vistas como no merecedoras de sus posiciones (Heilman, Block y Lucas, 1992; Heilman, Block y Stathatos, 1997). Estos programas, incluyendo iniciativas de diversidad y otros esfuerzos dirigidos a mejorar la representación femenina, pueden inadvertidamente reforzar estas percepciones negativas (Heilman, 2001).

Por consiguiente, este contexto organizativo puede llevar a racionalizaciones atribucionales que desacreditan los logros de las mujeres, sugiriendo que sus avances se deben más a circunstancias especiales que a sus habilidades o méritos reales. Heilman y Stopeck (1985) señalan que a menudo se presume que las mujeres han avanzado en la jerarquía organizacional debido a relaciones especiales con personas influyentes dentro de la organización. Suposiciones que pueden tener consecuencias dañinas sobre cómo se percibe y evalúa el éxito de las mujeres en los entornos laborales, y que puede llevar a la conclusión errónea de que su éxito no refleja verdadera competencia laboral.

Una vez evaluada la literatura sobre esta barrera, que señala problemas como estereotipos de género, falta de visibilidad y redes limitadas, hemos formulado la primera hipótesis.

Hipótesis 1: Las percepciones de hombres y mujeres sobre las barreras empresariales al desarrollo profesional de las mujeres difieren significativamente.

Con esta hipótesis, se pretende investigar y comprender si estas diferencias son realmente significativas entre ambos géneros y si son esenciales para promover la igualdad de género en los puestos de alta dirección.

2.2 Aspectos educativos.

2.2.1 Barreras relacionadas con la educación y experiencia de la mujer.

El estudio de la historia laboral y educativa de la mujer revela un largo recorrido marcado por la discriminación y las restricciones. Desde la época prehistórica, el rol de la mujer se ha circunscrito principalmente a la crianza de los hijos y el cuidado del hogar, dando origen a un sistema patriarcal que ha excluido a las mujeres de los ámbitos sociales, económicos y políticos. Las normas y leyes eran formuladas por hombres que ejercían su poder tanto en los espacios públicos como privados, contribuyendo a perpetuar desigualdades sociales y raciales basadas en el género (Gavilanes, 2022). Jean-Jacques Rousseau, en su obra "Emile" de 1762, ejemplifica esta visión al argumentar que la educación de la mujer debería limitarse al ámbito doméstico, restringiendo su participación en la esfera pública y perpetuando la superioridad masculina sobre la femenina, lo que ha creado barreras significativas para que las mujeres accedan a puestos de liderazgo (Rousseau, 1762).

Del mismo modo, la estructura familiar ha experimentado cambios significativos, como el aumento de mujeres a la cabeza de la familia, un mayor acceso a la educación y una notable disminución en la tasa de fertilidad, entre otros factores (Arriagada, 1997; Duryea, Cox y Ureta, 2006). Estas transformaciones están íntimamente relacionadas con la mayor inclusión de las mujeres en el mercado laboral, lo que probablemente impactará positivamente en su progresión dentro de las jerarquías corporativas. Según diversas investigaciones, existe una correlación directa entre un mayor nivel educativo y una menor tasa de fertilidad con un aumento en la participación femenina en el ámbito laboral (Duryea et al., 2006; Abramo y Valenzuela, 2006).

Adicionalmente, las mujeres históricamente han tendido a seleccionar carreras en campos socialmente orientados y tradicionalmente considerados femeninos, como la educación, las humanidades, la sanidad o las ciencias sociales, mientras que los hombres han optado por una mayor variedad de disciplinas, dominando particularmente en áreas vinculadas con la tecnología (Agut y Salanova, 1998). Esta preferencia de las mujeres por campos considerados tradicionalmente femeninos ha resultado en una menor representación

femenina en áreas tecnológicas, dado que estas últimas se perciben como más alineadas con las características masculinas (Salanova, Agut y Grau, 2000).

A consecuencia de esta percepción, tradicionalmente ha habido una escasa formación de mujeres en campos técnicos, y aún hoy, son mayormente los hombres quienes se inclinan hacia las disciplinas de ciencia y tecnología (Ayalon, 2003). Por ello, tal y como se indicará más adelante, esto puede suponer una barrera, si una mujer percibe que no está capacitada para sobresalir en un campo tradicionalmente dominado por hombres, y por tanto, es poco probable que opte por especializarse en ese ámbito. Este desvío de las mujeres de las áreas técnicas, especialmente de las tecnológicas, se convierte en un problema cuando se considera que las carreras elegidas por los hombres suelen tener una mayor demanda en el mercado laboral, ofreciendo así mejores oportunidades de empleo y promoción profesional (S. Agut & P. Martín, 2007).

Pese a estas limitaciones, ha habido un incremento en la participación de las mujeres en áreas no tradicionales, aunque siguen predominando en campos con menos conexiones directas con roles profesionales y directivos. (OIT, 2004). A raíz de estos cambios sustanciales, se ha notado una evolución notable en las áreas profesionales tradicionalmente ocupadas por mujeres. En particular, ellas han hecho incursiones significativas en campos anteriormente dominados por hombres, como ingenierías, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), ciencias computacionales o leyes (OIT, 2004). Paralelamente, el acceso de las mujeres a la educación y su formación han mejorado considerablemente, alcanzando y a veces superando los niveles de cualificación de los hombres, especialmente en ciertas etapas educativas como en los estudios de secundaria de segundo ciclo. Esto ha permitido que las mujeres ocupen puestos de trabajo previamente inaccesibles y aspiren a roles directivos (Instituto de la Mujer, 2006).

Sin embargo, pese a los avances en educación, que sin duda representan uno de los grandes logros sociales, estos no han sido suficientes para garantizar una igualdad en la ubicación laboral de las mujeres, ya que siguen sujetas a patrones tradicionales que restringen su acceso a trabajos acordes con su nivel de formación (Gálvez, 2001).

No obstante, resulta particularmente notable el aumento del porcentaje de mujeres con títulos superiores entre la población de 25 a 64 años. Mientras que entre 2000 y 2003, el porcentaje de hombres graduados superiores todavía superaba al de las mujeres, a partir de 2004 esta tendencia se invirtió, y la brecha ha continuado ensanchándose, alcanzando una

diferencia de seis puntos porcentuales en 2020 (Fundación CYD, 2022): el 56% de los estudiantes universitarios en España son mujeres, frente al 44% que son hombres. Sin embargo, este porcentaje femenino varía considerablemente según la disciplina de estudio en la universidad (Maqueda, 2022). Con estos datos, podemos observar que en la actualidad, pese a haber una mayor predominancia de mujeres graduadas con respecto a los hombres, la mayoría de los puestos de alta gerencia y presidencias de compañías todavía están ocupados predominantemente por hombres, una situación claramente inequitativa considerando el actual nivel educativo y social de las mujeres. Por ello, para poder estudiar esta disparidad entre hombres y mujeres, se plantea la siguiente hipótesis.

Hipótesis 2: Los hombres perciben significativamente más importancia que las mujeres en las barreras de la educación y la experiencia.

Esta hipótesis sugiere que los hombres tienden a valorar más la educación y la experiencia como barreras para el ascenso profesional, en comparación con las mujeres. Se espera que las mujeres perciban estas barreras de manera diferente, quizás menos crítica, debido a otros obstáculos estructurales y estereotipos que enfrentan. Comprender cómo varían las percepciones de género sobre estas barreras puede revelar la influencia de los factores sociales y culturales en la formación de las expectativas y vivencias asociadas a la educación y experiencia. Esto, a su vez, ayuda a explicar las disparidades de género en el avance profesional de las mujeres.

2.3 Aspectos personales.

2.3.1 Barreras relacionadas con aspectos psicológicos autoimpuestos que limitan su acceso al liderazgo.

Un área de preocupación es la baja autoeficacia de las mujeres en campos tradicionalmente masculinos. La autoeficacia, que se refiere a la creencia en las propias capacidades para organizar y llevar a cabo las acciones necesarias para manejar situaciones específicas, juega un papel crucial en cómo las personas piensan, sienten, se motivan y actúan (Bandura, 1997). Hackett (1999) revisó y encontró que las mujeres tienden a tener creencias de autoeficacia más bajas en campos como ciencia y tecnología, considerados tradicionalmente masculinos, en comparación con campos percibidos como más femeninos. Esta percepción también se extiende al uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), donde las mujeres a menudo se sienten menos capaces que los hombres (Brosnan, 1998; Martín y Agut, 2005; McIlroy, Bunting, Tierney y Gordon, 2001).

Esta diferencia en la percepción de la autoeficacia no sólo influye en la disposición de las mujeres para buscar empleos en industrias dominadas por hombres, sino que también afecta a su confianza para aspirar a puestos de liderazgo. La creencia de que las mujeres son adecuadas para ciertos trabajos y no para otros, especialmente en roles directivos, no solo puede llevar a resistencias para contratarlas, sino que también puede hacer que ellas mismas internalicen esta percepción, disminuyendo así su esfuerzo hacia la promoción profesional y perpetuando una profecía autocumplida (Agut y Martín, 2007).

Anastasi (1985) planteó que lo que realmente preocupa a las mujeres no es el éxito en sí, sino las consecuencias sociales de apartarse de las normas establecidas para los roles de género, lo que resulta en que las mujeres sean menos propensas que los hombres a ocupar roles de liderazgo, ya sea por asignación o por elección personal.

Sin embargo, aunque se ha sugerido que las barreras al desarrollo de la carrera de las mujeres podrían deberse a estas características psicológicas internas mencionadas, como el miedo al éxito o la baja autoestima (Tharenou, 1990), investigaciones más recientes han demostrado que las mujeres no solo son capaces, sino que también muestran una motivación laboral comparable a la de sus homólogos masculinos (Barnett, 2004). Por ejemplo, un estudio de Sarrió y colaboradores (2002) encontró que no existen diferencias significativas en términos de interés profesional, motivación y rasgos de personalidad entre el personal directivo y las mujeres participantes.

2.3.2 Barreras conyugales o familiares en la trayectoria de liderazgo femenino.

Aunque el número de mujeres en cargos directivos ha incrementado progresivamente, aún recaen en ellas la mayoría de las responsabilidades familiares. Sin embargo, se observa un aumento en las expectativas hacia los hombres para que compartan estas responsabilidades (Mills y Grotto, 2017). Paralelamente, mientras las mujeres ascienden en sus roles de liderazgo, los hombres están empezando a asumir más obligaciones domésticas (Kaufman, 2014; Munn y Greer, 2015). Pese a estos avances, aún se espera que las mujeres se encarguen predominantemente del cuidado de los hijos y del hogar, dedicando más tiempo a estas labores que los hombres (Cross y Linehan, 2006; Straub, 2007; Broadbridge, 2008; Kossek et al., 2017; Acker, 2009). Esta situación frecuentemente obliga a las mujeres a elegir entre su carrera profesional o formar una familia, ya que se perciben como incompatibles ambas facetas (Linehan y Walsh, 2000; Linehan, 2002; Nagy, 2005; Broadbridge, 2008; Baerts et al., 2011; Socratous et al., 2016; Kirton y Robertson, 2018).

Según estadísticas de S&P Global (2020), el 25% de las madres dejan completamente el trabajo para dedicarse al cuidado de la familia, y el 39% se toma un tiempo considerable por el mismo motivo. De igual manera, la tasa de participación laboral de las mujeres con hijos menores de seis años era del 64.7%, y del 62.0% para aquellas con hijos menores de tres años, siendo las madres solteras más propensas a estar activas laboralmente que las casadas. Aunque la participación laboral de las mujeres con hijos se mantuvo estable entre 2017 y 2018, el número de mujeres en posiciones de C-suite aumentó significativamente de 2015 a 2018, mostrando un incremento del 5% en mujeres en altos cargos directivos (McKinsey & Company, 2019).

En resumen, el conflicto entre trabajo y familia sigue siendo una barrera significativa para el avance de las mujeres, quienes tienden a renunciar a sus empleos debido a este dilema más frecuentemente que los hombres (Ciavolino et al., 2016; Gabaldon et al., 2016). Esto plantea preguntas sobre si las decisiones de las mujeres de abstenerse de oportunidades de liderazgo son realmente una elección propia o están condicionadas por una cultura organizacional de horarios extensos y normas estereotipadas que priorizan la familia sobre la carrera (Broadbridge, 2010; Socratous et al., 2016).

En el estudio realizado por Orgad en 2019, se identifican múltiples factores que llevan a las mujeres a abandonar el mercado laboral. A partir de entrevistas a 35 mujeres profesionales, Orgad señala que *"las estructuras de trabajo y las culturas laborales son profundamente discordantes con la vida familiar"* y otros problemas como la negativa a trabajar a tiempo parcial, las disparidades salariales de género, la precariedad contractual, la falta de soporte adecuado para el cuidado de los hijos y las arraigadas percepciones sociales que juzgan y miden constantemente a las mujeres (Orgad, 2019). Elting (2019) complementa esta visión destacando el agotamiento por la escasez de guarderías, los entornos de trabajo hostiles y la brecha salarial como razones adicionales para el retiro laboral femenino.

Por otro lado, un estudio de Ely et al. (2014) realizado entre graduados de la Harvard Business School descubre que, aunque hombres y mujeres comienzan con aspiraciones profesionales similares, se percibe que las mujeres progresan más lentamente debido a que priorizan la familia sobre la carrera. Interesantemente, la mayoría de los hombres esperan que sus carreras tomen precedencia sobre las de sus parejas, lo que se refleja en una menor satisfacción de las mujeres respecto a su progreso profesional y la conciliación con la vida familiar.

A pesar de algunos avances, la falta de medidas efectivas para la verdadera conciliación de la vida laboral y familiar continúa siendo un obstáculo considerable que genera notables disparidades de género. Según datos del Instituto de la Mujer (2006), solo el 16.10% de los hombres ocupados participaba en tareas domésticas, en contraste con el 63.40% de las mujeres ocupadas, reflejando que, aunque las mujeres han progresado profesionalmente fuera del hogar, su implicación en las responsabilidades domésticas y del cuidado de los hijos sigue siendo desproporcionadamente alta. Esta dualidad de roles presenta serios desafíos para las mujeres que desean combinar familia y carrera, especialmente en culturas más centradas en la familia (OIT, 2004). Sin embargo, a pesar de la doble jornada, Chinchilla y León (2004) argumentan que la vida familiar sigue siendo una fuente de satisfacción general insustituible, ofreciendo un contrapeso a los desafíos enfrentados.

La percepción de que las mujeres con responsabilidades familiares están menos comprometidas con sus carreras, afecta negativamente sus oportunidades de ascenso, y es frecuentemente el motivo por el cual son pasadas por alto para puestos de liderazgo (Van't Foort-Diepeveen, Argyrou, y Lambooy, 2021). Según Broadbridge (2008) y Michailidis et al. (2012), se espera que las mujeres no estén tan comprometidas con su carrera una vez que se convierten en madres o planifican tener una familia, lo que se traduce en una menor probabilidad de que les ofrezcan oportunidades de promoción. Esta expectativa se basa en la idea de que el compromiso con la organización se mide por la disposición a trabajar largas horas, algo que puede ser incompatible con sus responsabilidades familiares. Además, la persistente percepción social de que las mujeres dejarán sus empleos al convertirse en madres, como señalan Ahuja (2002), Michailidis et al. (2012) y Socratous et al. (2016), influye negativamente en sus oportunidades de promoción. Para contrarrestar esta percepción de compromiso reducido, muchas mujeres se ven obligadas a dedicar más esfuerzos en sus carreras, lo que puede intensificar los conflictos entre sus roles laborales y familiares. Este estereotipo de compromiso reducido, por lo tanto, no solo perpetúa las barreras a la promoción, sino que también agrava el dilema trabajo-familia, disuadiendo a muchas mujeres de aspirar a roles de liderazgo (Ahuja, 2002).

Y aunque, para apoyar a los empleados en el equilibrio entre sus responsabilidades laborales y familiares, las empresas han implementado políticas y prácticas como permisos para el cuidado de personas dependientes y horarios de trabajo flexibles (Den Dulk et al., 2013; Allen et al., 2013), estas políticas suelen ser vistas como dirigidas principalmente a mujeres, reforzando la idea de que el conflicto trabajo-familia es un problema exclusivo de

ellas (Leslie y Manchester, 2011). Pese a que el objetivo de los programas de igualdad es fomentar y apoyar a las mujeres en sus trayectorias profesionales, resulta que no solo los hombres pueden ver estas políticas como un obstáculo para su desarrollo profesional, sino que también algunas mujeres pueden ser reacias a estos cambios, especialmente si se cuestiona injustamente la capacidad de quienes se benefician de estos programas (Van den Brink y Stobbe, 2014). Además, quienes participan en estos programas deben manejar el estigma cultural que cuestiona su compromiso con la empresa y su rendimiento (Kossek et al., 2011).

Así, la falta de una política laboral consolidada en España para favorecer la conciliación de la vida laboral y familiar plantea serios desafíos para las mujeres que buscan equilibrar sus responsabilidades personales y profesionales.

Las líderes femeninas a menudo enfrentan percepciones distintas respecto a sus homólogos masculinos, tanto por parte de otros, como por ellas mismas. De igual forma, los hombres podrían no ser completamente conscientes de las cargas y obligaciones que las mujeres manejan, tanto en casa como en el trabajo, lo que podría llevar a la interpretación de que las mujeres no están totalmente dedicadas a su desarrollo profesional (Chinchilla, 2018). Esto, nos lleva a plantear una tercera hipótesis, basada en estas barreras que se han identificado a través de la literatura.

Hipótesis 3: Los hombres perciben significativamente menos importancia que las mujeres en las barreras de la vida personal.

Con esta hipótesis se pretende abordar cómo en comparación con las mujeres, los hombres tienden a subestimar la importancia de las barreras personales que afectan el desarrollo profesional. Las mujeres, en cambio, pueden percibir estas barreras de manera más significativa, debido a las expectativas sociales y roles tradicionales que frecuentemente equilibran el trabajo con responsabilidades familiares y personales. Además, comprender y abordar estas diferencias perceptivas es crucial para desarrollar políticas y prácticas que apoyen de manera efectiva el avance de las mujeres en roles de liderazgo, reconociendo y disminuyendo los efectos de las barreras personales en su carrera profesional.

3. METODOLOGÍA.

3.1 Diseño de la encuesta.

Para la realización de esta investigación y el análisis de nuestras hipótesis, se han obtenido los datos e información a través de un proyecto que fue desarrollado por la Asociación Woman Forward, cuyo objetivo era estudiar cómo los hombres perciben las dificultades y barreras a las que se enfrentan las mujeres para ocupar puestos de alta dirección y liderazgo. La recolección de datos involucró a una muestra ubicada concretamente en España, de mandos intermedios y altos ejecutivos, de empresas de diversos tamaños, tales como pequeñas, medianas, grandes empresas y multinacionales. Estos datos, se recopilaban siguiendo los principios éticos establecidos por la Universidad Pontificia Comillas. Se recopilaron datos en cuanto a las percepciones sobre las barreras a las que se enfrentan las mujeres en su desarrollo y carrera profesional, mediante un cuestionario estructurado que se distribuyó entre el 1 de octubre y el 31 de diciembre de 2016 a 1.000 directivos españoles de diversos sectores. Dicho cuestionario, además incluía una carta que clarificaba los fines del estudio, destacando que la participación era voluntaria y, que toda la información sería tratada con confidencialidad, siendo accesible únicamente a los investigadores para su uso en forma agregada. Para poder analizar los datos de una manera más precisa, se han eliminado las respuestas incompletas, y se ha hecho un escalado de las variables, transformando las variables de una escala categórica o cualitativa, a una escala cuantitativa o continua. Por ello, la muestra definitiva incluye a 181 individuos, de los cuales el 28,18% son hombres y el 71,82% mujeres, con edades entre 35 y 65 y una media de 20 años de experiencia laboral. Destacar, que todos los participantes poseían un alto nivel educativo y ocupaban puestos de consejero, director general o ejecutivo en sus empresas.

3.2 Variables.

Una vez llevado a cabo el análisis de literatura, podemos identificar tres tipos de barreras que afectan a las mujeres en el desarrollo de su carrera profesional y que son las siguientes: barreras corporativas, barreras relacionadas con la educación y experiencia de las mujeres y, barreras relacionadas con la vida personal de las mujeres.

Estas tres barreras presentadas, que se usarán más adelante para el análisis de nuestras hipótesis, están a su vez formadas por otras sub barreras o variables. Tal y como se muestra en la Tabla 1, las tres primeras variables representan aspectos relacionados con las barreras corporativas, las dos siguientes con factores que influyen en las barreras de educación y

experiencia y, las dos últimas se corresponden con aspectos relacionados con las barreras que afectan a la vida personal de las mujeres.

Tabla 1: Variables del estudio

BARRERAS CORPORATIVAS
Falta de visibilidad
Redes o relaciones insuficientes
Barreras internas impuestas por la empresa
BARRERAS RELACIONADAS CON LA EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA DE LAS MUJERES
Educación insuficiente
Falta de experiencia profesional relevante
BARRERAS RELACIONADAS CON LA VIDA PERSONAL DE LAS MUJERES
Barreras psicológicas autoimpuestas
Barreras impuestas Cónyuge/Familia

Para evaluar las percepciones de hombres y mujeres acerca de estas barreras, se solicitó que calificaran la relevancia de los factores mostrados en la Tabla 1, utilizando una escala Likert de 7 puntos, donde 1 significa "Nada importante" y 7 "Muy importante". Adicionalmente, los participantes también proporcionaron información demográfica y profesional. Indicaron su género, con las opciones mujer=0 y hombre=1. La edad se clasificó en cuatro rangos: 1 para menores de 35 años; 2 para aquellos de 35 a 44 años; 3 para los de 45 a 54 años; y 4 para los de 55 años o más. Similarmente, se clasificó la experiencia laboral en cuatro categorías: 1 para menos de 10 años; 2 para 10 a 14 años; 3 para 15 a 19 años; y 4 para 20 años o más. Además, se solicitó a los participantes que indicaran su puesto actual en la empresa, con las opciones desde 1 para Consejero o CEO hasta 4 para Cuadro medio.

3.3 Análisis descriptivo de la muestra.

Para la mejor comprensión y distribución de la muestra y para poder identificar patrones significativos, se presenta un análisis descriptivo de las variables sociodemográficas recogidas en la muestra del estudio, que incluye género, rango de edad, posición en la compañía y años de experiencia laboral.

Tabla 2: Variables sociodemográficas

	GÉNERO	RANGO DE EDAD	POSICIÓN EN LA COMPAÑÍA	AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL
Media	0,282	2,796	2,088	3,608
Error típico	0,034	0,051	0,078	0,051
Mediana	0	3	2	4
Moda	0	3	1	4
Desviación estándar	0,451	0,681	1,050	0,680
Varianza de la muestra	0,203	0,464	1,103	0,462
Curtosis	-1,055	0,106	-0,924	2,890
Coefficiente de asimetría	-0,978	-0,254	0,549	-1,793
Rango	1	3	3	3
Mínimo	0	1	1	1
Máximo	1	4	4	4
CV	1,601	0,243	0,503	0,188

La variable de género tiene una media de 0,282, lo que indica una predominancia de participantes femeninos en la muestra. El valor de la desviación estándar 0,451 que es, la desviación con respecto a la media aritmética de la variable, puede tener una dispersión al alza o a la baja, en media, de 0,451 en su puntuación correspondiente, y que, tal y como refleja el coeficiente de variación, resulta en un 1,601, siendo mayor que 1, apuntando a una heterogeneidad en el género de los participantes.

Respecto al rango de edad, la media de 2,796 sugiere que los participantes tienden a concentrarse en las edades medias, entre los 35 y los 54 años. La desviación estándar con respecto a la media es de 0,681. El coeficiente de variación de 0,243, también inferior a 1, indica que, aunque hay variedad, las edades no difieren extremadamente entre sí, manteniendo una cierta cohesión y homogeneidad.

En términos de posición en la compañía, la media de 2,088 indica que muchos participantes ocupan puestos intermedios. Con una desviación estándar de 1,050 respecto de la media, se observa una variedad significativa en los roles dentro de las empresas. Sin embargo, el coeficiente de variación de 0,503, aunque superior a los casos anteriores, sigue siendo menor que 1, lo que sugiere una diversidad limitada en los cargos ocupados.

Finalmente, los años de experiencia laboral muestran una media de 3,608, indicando que los participantes poseen, en su mayoría, una alta experiencia laboral, específicamente en

el rango de 20 años o más. La desviación estándar de 0,680 también muestra una distribución homogénea, corroborada por un coeficiente de variación de 0,188, muy por debajo de 1, reflejando que los participantes tienen niveles de experiencia similares.

A continuación, se expone también un análisis descriptivo detallado de las sub barreras pertenecientes a las tres barreras principales que impactan el desarrollo profesional de las mujeres. Se evalúa la media, desviación estándar y el coeficiente de variación para cada subcategoría.

Tabla 3: Variables de las sub barreras

	BARRERAS CORPORATIVAS			BARRERAS RELACIONADAS CON LA EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA DE LAS MUJERES		BARRERAS RELACIONADAS CON LA VIDA PERSONAL DE LAS MUJERES	
	Falta de visibilidad	Redes o relaciones insuficientes	Barreras internas impuestas por las empresas	Educación insuficiente	Falta de experiencia profesional relevante	Barreras psicológicas autoimpuestas	Barreras impuestas Cónyuge/Familia
Media	5,414	5,094	5,912	2,475	3,227	4,851	4,348
Error típico	0,124	0,130	0,090	0,120	0,127	0,126	0,126
Mediana	6	6	6	2	3	5	5
Moda	7	6	7	1	2	6	5
Desviación estándar	1,670	1,753	1,217	1,611	1,712	1,701	1,692
Varianza de la muestra	2,788	3,074	1,481	2,595	2,932	2,894	2,862
Curtosis	0,448	-0,178	1,306	0,631	-0,761	-0,384	-0,876
Coefficiente de asimetría	-1,090	-0,901	-1,232	1,146	0,455	-0,661	-0,261
Rango	6	6	6	6	6	6	6
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	7	7	7	7	7	7	7
CV	0,308	0,344	0,206	0,651	0,531	0,351	0,389

Dentro de las barreras corporativas, la **falta de visibilidad** tiene una media de 5,414, indicando una percepción moderada de dicha variable, con una desviación estándar de 1.670 respecto a la media, lo que muestra una dispersión no nula entre los participantes. El coeficiente de variación es de 0,308, no observando heterogeneidad en la variable. Las **redes o relaciones insuficientes** presentan una media de 5,094, con una desviación estándar más alta, de 1,753, reflejando una mayor variabilidad en las percepciones de la variable mencionada, y un coeficiente de variación de 0,344, que es indicativo de homogeneidad en la variable analizada. Las **barreras internas impuestas por las empresas** muestran la media más alta (5,912), con la menor desviación estándar (1,217), señalando percepciones más

uniformes, y un coeficiente de variación de 0,206, que al igual que la variable anterior, muestra indicios de homogeneidad.

En las barreras relacionadas con la educación y experiencia, la **educación insuficiente** recoge la media más baja de todas las barreras siendo esta 2,475, con una desviación estándar de 1,611. Su coeficiente de variación es el más alto (0.6509), denotando una mayor heterogeneidad respecto al resto de variables. La **falta de experiencia profesional relevante** tiene una media de 3,227, con una desviación estándar de 1,712, lo que también refleja una considerable dispersión en las percepciones. Presenta un coeficiente de variación de 0,531, siendo indicativo de indicios de homogeneidad.

Por último, en las barreras personales, las **barreras psicológicas autoimpuestas** tienen una media de 4,851, una desviación estándar de 1,701, mostrando una variabilidad no nula en las percepciones, y un coeficiente de variación de 0,351, teniendo un buen comportamiento respecto a la homogeneidad en la muestra. Las **barreras impuestas por el cónyuge o la familia** registran una media de 4,348, con una desviación estándar de 1,692, similar a las barreras psicológicas, con un coeficiente de variación de 0,389.

4. ANÁLISIS Y RESULTADOS.

4.1 Análisis descriptivo de las variables agrupadas.

Previo al análisis de resultados y la comprobación de hipótesis, se expone un análisis descriptivo de las tres barreras que constituyen las variables principales de este estudio. Estas incluyen las barreras corporativas, las barreras relacionadas con la educación y experiencia de las mujeres, y las barreras relacionadas con la vida personal de las mujeres. Este análisis permite comprender la percepción general y la variabilidad en las respuestas de los participantes sobre cada tipo de barrera.

Tabla 4: Variables agrupadas principales

	BARRERAS CORPORATIVAS	BARRERAS RELACIONADAS CON LA EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA DE LAS MUJERES	BARRERAS RELACIONADAS CON LA VIDA PERSONAL DE LAS MUJERES
Media	5,481	3,050	4,818
Error típico	0,094	0,118	0,112
Mediana	6	3	5
Moda	6	2	6
Desviación estándar	1,259	1,589	1,511
Varianza de la muestra	1,584	2,525	2,283
Curtosis	0,428	-0,327	-0,637
Coefficiente de asimetría	-0,970	0,623	-0,438
Rango	5	6	6
Mínimo	2	1	1
Máximo	7	7	7
CV	0,230	0,521	0,314

En las **barreras corporativas**, la media se sitúa en 5,481, indicando que estas barreras son percibidas como significativamente limitantes, lo que refleja que los participantes perciben problemas como la falta de visibilidad, redes insuficientes y barreras organizacionales internas como impedimentos que pueden estancar el avance profesional de la mujer. La desviación estándar con respecto a la media observada es de 1,259, mostrando la menor dispersión en términos comparativos respecto al resto de variables analizadas. El coeficiente de variación es de 0,230, lo que revela una homogeneidad en las percepciones de los encuestados respecto a estas barreras.

Respecto a las **barreras relacionadas con la educación y experiencia de las mujeres**, la media de 3,050 sugiere que estas barreras son consideradas como moderadas. Sin embargo, con una desviación estándar de 1,589, se observa una mayor dispersión en las percepciones de estas barreras en comparación con las barreras corporativas. El coeficiente de variación de 0,521, que, aunque sigue siendo menor que 1, indica una mayor variabilidad y una homogeneidad moderada entre las respuestas.

Por último, las **barreras relacionadas con la vida personal de las mujeres** tienen una media de 4,818, lo que refleja que estas barreras son percibidas como limitantes. La desviación estándar (1,511), indica una dispersión en las percepciones, similar a la observada en las barreras educativas. El coeficiente de variación de 0,314 muestra que, aunque hay una dispersión moderada respecto al resto de variables, se observa homogeneidad en la variable.

4.2 Técnicas estadísticas utilizadas.

Para contrastar las hipótesis planteadas, se procederá a realizar test estadísticos univariantes a través de softwares estadísticos y de cálculo, como son R-Studio y Microsoft Excel, que facilitarán el análisis de los datos y servirán para comprobar la veracidad de las hipótesis planteadas. Las variables dependientes analizadas incluyen tres factores identificados previamente: barreras corporativas, obstáculos relacionados con la educación y experiencia de las mujeres, y limitaciones en la vida personal de las mujeres. En resumen, las tres variables principales objeto de estudio y que abarca ámbitos de observación son:

- Barreras corporativas
- Barreras relacionadas con la educación y experiencia
- Barreras relacionadas con la vida personal

Cada uno de estos ámbitos, tienen asociadas una serie de preguntas del cuestionario relleno por los individuos encuestados. Para ello, se realizó un escalado numérico de las respuestas obtenidas por los individuos y, estas variables escaladas, nos permitieron hacer las agrupaciones de cada respuesta por ámbito.

Antes, se realiza un tratamiento de valores ausentes, eliminando aquellas observaciones o individuos de la muestra que finalmente no respondieron a ninguna de las preguntas dentro de cada ámbito. Para aquellos valores ausentes en algunos de los ámbitos, se realizó una computación a través del promedio de los resultados en cada respuesta. Cabe destacar, que también se probó el realizarlo con la mediana de cada respuesta, pues al ser más robusto que la media también otorgaba mayor seguridad, sin embargo, al no presentar variaciones significativas, se realizó con la media aritmética.

Una vez computados los valores ausentes o N/A, se mantienen los valores no ausentes y que tienen calidad de dato y, se obtuvieron los datos que se utilizarán posteriormente en el análisis de resultados para cada una de las variables principales. Finalmente, cada variable era un vector de datos donde cada registro numérico correspondía a una observación, la cual era el resultado de la media aritmética de las respuestas asociadas a las preguntas contestadas dentro de cada ámbito. Por ejemplo, si para “Barreras corporativas” le computan 3 respuestas, la media de estas tres para un individuo es el valor que toma la variable corporativa en esa observación, y así con el resto de las variables principales.

Por otro lado, destacar que la variable independiente utilizada es el género. En la Tabla 5 se presentan las medias y desviaciones estándar de estas variables dependientes, desglosadas según género.

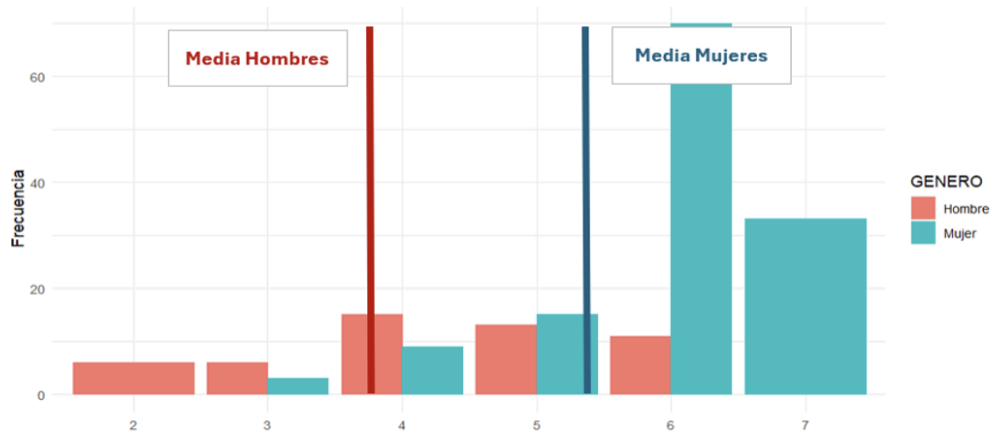
Tabla 5: Medias y desviaciones estándar de las variables dependientes

	HOMBRE		MUJER	
	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
BARRERAS CORPORATIVAS	4,333	1,275	5,931	0,925
BARRERAS RELACIONADAS CON LA EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA DE LAS MUJERES	2,902	1,204	3,108	1,717
BARRERAS RELACIONADAS CON LA VIDA PERSONAL DE LAS MUJERES	4,510	1,461	4,938	1,519

Antes de realizar las pruebas estadísticas que nos permitirán contrastar las hipótesis principales del presente estudio, observamos gráficamente si existen indicios de diferencias en medias, o si son mayores o iguales un grupo respecto del otro (género). Para ello, mostramos a continuación, para cada variable objeto de estudio, el diagrama de barras (puesto que son variables cuantitativas en tiempo discreto, valores enteros), separando la distribución de cada género.

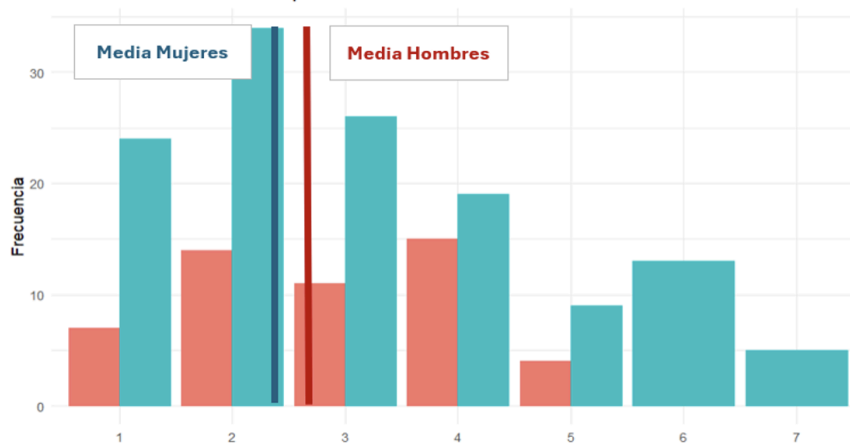
En primer lugar, para la variable “Barreras corporativas”, vemos como existe una diferencia en media a nivel visual, por lo que un test ANOVA nos afirmará si a nivel estadístico, existen diferencias entre hombres y mujeres. Al menos, a nivel visual, sí que existen.

Gráfico 1: Diferencia en medias para variable “Barreras corporativas”



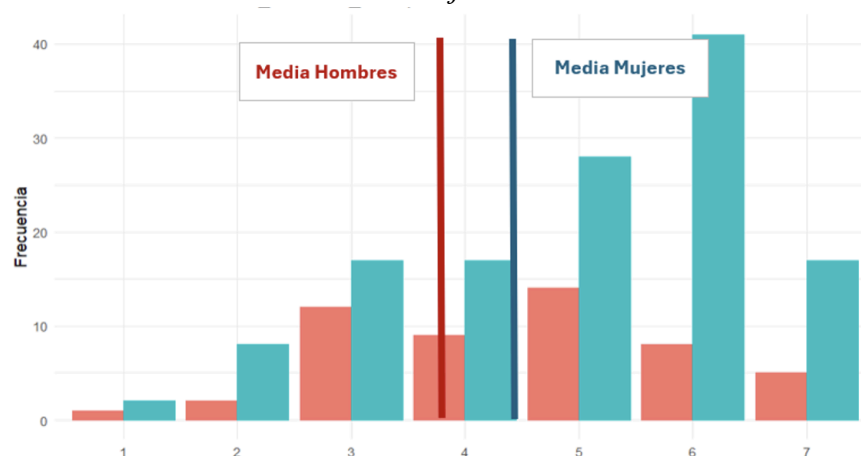
En segundo lugar, en lo que respecta a las diferencias en educación y experiencia, vemos que, pese a tener una media mayor los hombres respecto a las mujeres, no parece que haya una distancia material entre ambas medias, por lo que en principio es posible que el test de Welch nos arroje un resultado de que la media de hombres no es superior a la de mujeres. Además, si realizáramos también el contraste bilateral, ANOVA probablemente arrojaría una aceptación de la hipótesis nula (H_0 de igualdad de medias).

Gráfico 2: Diferencia en medias para variable “Barreras relacionadas con la educación y experiencia de las mujeres”



Por último, respecto a las barreras de vida personal, sí que vemos que la diferencia entre las medias de ambos grupos es mayor que la anterior, y que, además, la media de mujeres está por encima de los hombres, por lo que, la prueba unilateral que hagamos, probablemente arrojará indicios de que hay mayores barreras en la vida personal para las mujeres respecto a los hombres.

Gráfico 3: Diferencia en medias para variable “Barreras relacionadas con la vida personal de las mujeres”



En cuanto al análisis de los resultados, para detectar indicios de correlación lineal entre las variables presentadas, se realizará una matriz de correlación de Pearson. Seguidamente, para que los resultados que arroja el test estadístico univariante de ANOVA sean válidos, tenemos que trabajar sobre una hipótesis de homogeneidad en la varianza de las variables. Para ello, recurriremos a realizar previamente el contraste de varianzas de Levene, observando en qué variables existe homogeneidad de varianza entre hombres y mujeres. El contraste de hipótesis de Levene es el siguiente:

Ho: La varianza de los grupos analizados son iguales (homogeneidad)

H1: La varianza de los grupos analizados son distintas (heterogeneidad)

Aquellas variables en las que no se pueda aceptar la hipótesis nula, bajo un nivel de significación utilizado (o error tipo I), se procederá a realizar el test de Welch puesto que en caso de heterogeneidad de varianzas dicho test ofrece resultados robustos por el ajuste en grados de libertad, y por ende, los resultados de ANOVA pueden ser no válidos, Esto otorgará la consistencia que necesitamos para poder hacer un contraste final de las hipótesis iniciales planteadas.

4.3 Resultados e interpretación del análisis de las hipótesis.

Utilizaremos una matriz de correlación de Pearson para examinar las relaciones entre las diferentes barreras que enfrentan las mujeres en el entorno empresarial. En la siguiente matriz de correlación, se observa una correlación leve lineal positiva entre todas las variables dependientes del estudio. Específicamente, estos valores, aunque no son extremadamente altos, indican una tendencia positiva hacia 1. Esta tendencia nos sugiere que, aunque las variables son distintas, todas contribuyen de manera similar a los obstáculos que enfrentan las

mujeres. Adicionalmente, el tamaño de muestra en este estudio supera las 30 observaciones, por lo que podemos asumir que la distribución de la muestra se aproxima a una distribución normal y que la igualdad de varianzas no se ve comprometida.

Tabla 6: Correlación de Pearson

	BARRERAS CORPORATIVAS	BARRERAS RELACIONADAS CON LA EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA DE LAS MUJERES	BARRERAS RELACIONADAS CON LA VIDA PERSONAL DE LAS MUJERES
BARRERAS CORPORATIVAS	1		
BARRERAS RELACIONADAS CON LA EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA DE LAS MUJERES	0,219	1	
BARRERAS RELACIONADAS CON LA VIDA PERSONAL DE LAS MUJERES	0,245	0,231	1

Una vez obtenido el resultado de esta condición, para reforzar la validez de los análisis estadísticos y profundizar en el entendimiento de si estas percepciones difieren significativamente entre distintos grupos, en particular entre hombres y mujeres, a continuación, se aplicarán métodos estadísticos más avanzados. Realizaremos una prueba de Levene para verificar si hay homogeneidad o no con respecto a las varianzas de las variables. Además, cabe destacar que, para realizar el contraste de hipótesis principales objeto del presente estudio, se hará uso de test estadísticos bilaterales y unilaterales como un análisis de varianza (ANOVA), un test de Welch o un T-Test. Por un lado, se llevarán a cabo test para contrastes bilaterales con el objetivo de detectar indicios de diferencias significativas en la media entre hombres y mujeres. Por otro lado, test de contraste unilateral, que nos permite obtener indicios de si la media de un grupo es mayor o por el contrario, menor que la otra, a nivel estadístico. Asimismo, dichos contrastes estarán bajo la capa de Welch para que, en caso de detectar varianzas heterogéneas en los grupos para cada variable, los resultados obtenidos, tanto para contraste bilateral como unilateral, sean válidos.

Para verificar nuestra primera hipótesis, que se basa en si las percepciones de hombres y mujeres sobre las barreras corporativas al desarrollo profesional de las mujeres difieren significativamente, es fundamental primero examinar la homogeneidad de las varianzas de las variables en cuestión. Para esto, se realiza el Contraste de Levene, estableciendo las siguientes hipótesis dentro del propio contraste:

Ho: Hay homogeneidad de varianzas entre los grupos.

H1: No hay homogeneidad de varianzas entre los grupos.

El resultado del Contraste de Levene tal como se muestra en la Tabla 7, nos indica un P-valor de 0,0002387. Ante este valor, es relevante compararlo con los niveles de significación estándares del 1%, 5%, y 10%. El P-valor obtenido es significativamente menor que estos umbrales de significación, lo que implica que se rechaza la hipótesis nula (Ho). Esta aceptación de la hipótesis alternativa sugiere que no existe homogeneidad de varianzas entre las percepciones de hombres y mujeres respecto a las barreras empresariales al desarrollo profesional.

Dado que hemos rechazado la hipótesis nula de homogeneidad de varianzas, procederemos con el test de Welch, un método de análisis que no asume igualdad de varianzas entre los grupos para contrastar las medias, ya que este no requiere la suposición de homogeneidad de varianzas.

Tabla 7: Contraste de Levene para hipótesis 1

BARRERAS CORPORATIVAS		
F-Observado	P-Valor	Conclusión Hipótesis
14,062	0,0002	No hay homogeneidad de varianzas entre hombres y mujeres

Por ello, para evaluar si existen diferencias significativas entre hombres y mujeres respecto a una variable de interés, tras verificar la homogeneidad de varianzas mediante el Contraste de Levene, se procede a realizar un análisis de varianza (ANOVA) con el test de Welch, dadas las diferencias en varianzas entre los grupos. En este caso, las hipótesis planteadas fueron las siguientes:

Ho: No existe diferencia entre las medias de hombres y mujeres, es decir, las medias son iguales.

H1: Existe una diferencia entre las medias de hombres y mujeres, es decir, las medias no son iguales.

El resultado del test de Welch mostró un P-valor extremadamente bajo (8,585E-12), indicando que es menor que los niveles de significación comunes (1%, 5%, y 10%). Este resultado estadísticamente significativo lleva al rechazo de la hipótesis nula (Ho) de igualdad de medias entre hombres y mujeres. Por lo tanto, aceptamos la hipótesis alternativa (H1) y primera hipótesis de nuestra investigación, que afirma que existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación con la variable evaluada.

Tabla 8: Test de Welch para hipótesis 1

BARRERAS CORPORATIVAS		
F-Observado	P-Valor	Conclusión Hipótesis
66,32	8,585E-12	Rechazo Ho. Hay diferencias entre hombres y mujeres

En el segundo caso, para determinar si los hombres perciben más importancia que las mujeres en las barreras relacionadas con la educación y la experiencia, inicialmente se realiza el Contraste de Levene con la misma propuesta de hipótesis, para evaluar la homogeneidad de las varianzas entre los grupos de género.

El análisis produce un P-valor de 0,01927, tal y como se observa en la tabla 9. Al comparar este resultado con los niveles de significación establecidos del 1%, 5%, y 10%, se observa que el P-valor es menor que los niveles de 5% y 10%, pero mayor que el 1%. Por tanto, se rechaza la hipótesis nula para los niveles de significación de 5% y 10%, indicando que no existe homogeneidad en las varianzas entre hombres y mujeres en lo que respecta a las percepciones sobre las barreras de educación y experiencia.

Dado el rechazo de la hipótesis nula de homogeneidad de varianzas, se procede a utilizar el test de Welch, dado que la muestra presenta varianzas desiguales, y este permite analizar las medias para contrastar si existen diferencias significativas en la percepción de importancia entre hombres y mujeres respecto a las barreras de educación y experiencia.

Tabla 9: Contraste de Levene para hipótesis 2

BARRERAS RELACIONADAS CON LA EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA DE LAS MUJERES		
F-Observado	P-Valor	Conclusión Hipótesis
5,577	0,01927	No hay homogeneidad de varianzas entre hombres y mujeres

Por lo tanto, para explorar la segunda hipótesis, que postula que los hombres perciben mayor importancia que las mujeres en un aspecto específico, se aplicó el test de Welch, y se aplicaron las siguientes hipótesis:

Ho: La media de las percepciones de los hombres es igual a la media de las percepciones de las mujeres.

H1: La media de las percepciones de los hombres es mayor que la media de las percepciones de las mujeres.

El resultado del test de Welch arrojó un P-valor de 0,8177. Este valor es superior a los umbrales comunes de significación estadística (1%, 5%, y 10%). En base a este resultado, se acepta la hipótesis nula, indicando que no existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres respecto a la importancia percibida en el aspecto evaluado y, por consiguiente, se rechaza la segunda hipótesis de nuestro estudio, que indicaba que los hombres percibían mayor importancia en dichas percepciones.

Tabla 10: Test de Welch para hipótesis 2

BARRERAS RELACIONADAS CON LA EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA DE LAS MUJERES				
T-Observado	P-Valor	Media Hombre	Media Mujer	Conclusión hipótesis
-0,9098	0,8177	2,901	3,107	Acepto Ho. No hay diferencias significativas entre hombres y mujeres

Por último, para analizar si los hombres perciben significativamente menos importancia que las mujeres en las barreras relacionadas con la vida personal, primero, como en los casos anteriores, verificaremos la homogeneidad de las varianzas entre ambos grupos aplicando un Contraste de Levene con las mismas hipótesis.

El resultado del Contraste de Levene, tal y como se aprecia en la Tabla 11, arroja un P-valor de 0,8992. Dado que este valor está por encima de los niveles de significación comúnmente utilizados del 1%, 5%, y 10%, se acepta la hipótesis nula. Esto indica que existe homogeneidad de varianzas entre los grupos respecto a sus percepciones sobre las barreras de la vida personal.

Por ello, con la confirmación de homogeneidad de varianzas, se procede a realizar un contraste de las medias utilizando el T-Test para muestras independientes, porque asume que las varianzas de los dos grupos son iguales, lo cual ha sido confirmado por el Contraste de Levene.

Tabla 11: Contraste de Levene para hipótesis 3

BARRERAS RELACIONADAS CON LA VIDA PERSONAL DE LAS MUJERES		
F-Observado	P-Valor	Conclusión Hipótesis
0,0161	0,8992	Hay homogeneidad de varianza entre hombres y mujeres

Mediante el uso del T-Test, se evaluará la tercera hipótesis, que sostiene que los hombres perciben menos importancia que las mujeres en las barreras de la vida personal. Este análisis permitirá determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en las percepciones entre hombres y mujeres con respecto a este tipo de barreras, utilizando un enfoque estadístico adecuado para los datos analizados.

Para analizar la tercera hipótesis, tras confirmar la homogeneidad de las varianzas mediante el Contraste de Levene, se llevó a cabo un T-Test, con las siguientes hipótesis formuladas:

Ho: No hay diferencia entre las medias de percepción de barreras en la vida personal entre hombres y mujeres, es decir, las medias son iguales.

H1: La media de percepción de barreras en la vida personal es menor en hombres que en mujeres.

El resultado del T-Test muestra un P-valor de 0,04301, que es inferior al umbral de significación del 5%. Este valor indica que la probabilidad de observar una diferencia como la obtenida bajo la suposición de que la hipótesis nula es cierta, es muy baja. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, aceptándose la tercera hipótesis de nuestro estudio.

Esto implica que existen diferencias estadísticamente significativas entre las percepciones de hombres y mujeres respecto a las barreras en la vida personal, siendo estas barreras percibidas como menos significativas por los hombres en comparación con las mujeres.

Tabla 12: T-Test para hipótesis 3

BARRERAS RELACIONADAS CON LA VIDA PERSONAL DE LAS MUJERES				
T-Observado	P-Valor	Media Hombre	Media Mujer	Conclusión hipótesis
-1,7263	0,04301	4,509	4,938	Rechazo Ho. Hay diferencias significativas entre hombres y mujeres. Media de mujeres mayor que la de hombres

Por lo tanto, una vez interpretadas estadísticamente las tres variables del estudio, podemos concluir que aceptamos la hipótesis 1 y 3 de nuestro estudio, puesto que existen diferencias significativas entre géneros en relación con las barreras corporativas, así como entre las percepciones de hombres y mujeres con respecto a la vida personal. Rechazamos la hipótesis 2, debido a que como hemos podido comprobar, no existen evidencias estadísticas de diferencias significativas entre hombres y mujeres con respecto a la educación y experiencia.

5. CONCLUSIONES.

Esta investigación indica que, aunque se han logrado ciertos avances en el ámbito empresarial, la desigualdad de género sigue siendo un problema relevante. Los hallazgos del estudio sugieren que tanto hombres como mujeres consideran significativas las barreras corporativas, pero sin embargo, los hombres tienden a mantener prácticas tradicionalmente masculinas.

La percepción de las barreras corporativas resultó en una media alta (5,481), lo que indica que son vistas como significativamente limitantes para el ascenso de las mujeres en roles de liderazgo. Particularmente, las mujeres mostraron una percepción más marcada en problemas como la falta de visibilidad y acceso insuficiente a redes profesionales. Lo que confirma la existencia de diferencias significativas en cómo ambos géneros perciben las barreras corporativas, siendo estas más limitantes para las mujeres, lo cual es consistente con la literatura, que sugiere que las mujeres enfrentan desafíos adicionales como los estereotipos de género y discriminación en estos entornos.

En cuanto a las barreras educativas y de experiencia, no se encontraron diferencias significativas entre hombres y mujeres en su percepción. Esto podría indicar que las iniciativas para igualar el acceso a la educación y oportunidades de desarrollo profesional están teniendo un impacto positivo y nivelando la situación para ambos géneros. Estos factores, no se perciben como barreras significativas para el avance profesional de las mujeres, lo que señala un cambio positivo hacia la igualdad de género en estos ámbitos.

Por otro lado, las barreras relacionadas con la vida personal resultaron tener una percepción significativamente limitante, especialmente para las mujeres. Los resultados revelan que las mujeres ven estas barreras como más restrictivas comparadas con los hombres, con diferencias estadísticamente significativas en las percepciones entre los géneros. Este hallazgo, destaca cómo las responsabilidades personales y familiares continúan siendo un gran desafío para las mujeres que aspiran a roles de liderazgo y, la mayor percepción de estas barreras por parte de las mujeres podría reflejar las expectativas socioculturales que tradicionalmente las sitúan como las principales cuidadoras del hogar, limitando su capacidad para comprometerse plenamente con demandas laborales de alta responsabilidad.

Estos resultados, sugieren que, mientras se están haciendo progresos en algunas áreas, aún se deben hacer avances para abordar y mitigar la desigualdad de género en el ámbito corporativo y personal. Las organizaciones y las políticas deben seguir evolucionando para ofrecer un entorno más equitativo que facilite a las mujeres no solo el acceso a roles de

liderazgo, sino también la oportunidad de prosperar en ellos sin ser obstaculizadas por barreras tradicionales y culturales.

En cuanto a las limitaciones de este estudio, mencionar que la investigación reside en su enfoque principalmente cuantitativo, por lo que puede no captar la profundidad y complejidad de las experiencias individuales frente a las barreras de género. Además, el estudio se centró en un contexto geográfico y empresarial específico, que puede limitar la generalización de los resultados a otros contextos o culturas. Por ello, para superar estas limitaciones en futuras investigaciones, se recomienda adoptar un enfoque que combine métodos cuantitativos y cualitativos, permitiendo una exploración más detallada de las experiencias personales y los contextos específicos de las barreras de género. Además de expandir el estudio a diferentes sectores y culturas empresariales para una visión más general.

Para futuras investigaciones, se podría explorar la efectividad de las políticas de diversidad e inclusión en diferentes tipos de organizaciones, para determinar qué estrategias son más efectivas en la reducción de las barreras que afectan a las mujeres. También sería interesante investigar la relación entre las barreras de género y el desempeño empresarial, para fortalecer la igualdad de género en el ámbito corporativo. Asimismo, investigar más en detalle las diferencias en la percepción de las barreras de género entre diferentes niveles de la jerarquía corporativa, podría ofrecer una perspectiva adicional sobre cómo las políticas podrían ser ajustadas o implementadas de manera más efectiva en diferentes niveles organizacionales.

En conclusión, esta investigación destaca la necesidad de políticas más adaptadas que aborden no solo la inclusión y la diversidad, sino que también reestructuren las normas corporativas y culturales que sostienen la desigualdad de género. Así, este estudio contribuye a la comprensión de cómo las barreras de género actúan en el contexto empresarial y subraya la importancia de continuar investigando y abordando estas cuestiones para fomentar un entorno laboral verdaderamente equitativo.

6. BIBLIOGRAFÍA.

Abramo, L. & Valenzuela, M. E. (2006). *Inserción laboral y brechas de equidad en América Latina*. En L. Abramo (Ed.). *Trabajo decente y equidad de género en América Latina* (pp. 29-62). Santiago de Chile, Chile: Oficina Internacional del Trabajo.

Acker, J. (1990). *Hierarchies, Jobs, Bodies*. In *The Social Construction of Gender*. Gender and Society, 4:139–58.

Acker, J. (2009). *From glass ceiling to inequality regimes*. Sociologie du Travail, Vol. 51 No. 2, pp. 199-217.

Agut, S., & Martín, P. (2007). *Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad*. Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental y Universidad de Sevilla

Agut, S. y Salanova, M. (1998). *Mujeres y trabajo: Un reto para la investigación psicosocial*. Revista de Psicología Social, 13, 2, 133-139.

Ahuja, M.K. (2002). *Women in the information technology profession: a literature review, synthesis and research agenda*. European Journal of Information Systems, Vol. 11 No. 1, pp. 20-34.

Al-Shanfari, S. (2011). *Participation of Women in Higher Education and Labour Market: A Case Study in Muscat, Oman*. Sultanate of Oman: Ministry of Social Development Publication.

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M. y Shockley, K. M. (2013) *Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility*. Personnel Psychology 66(2), 345-376.

Alqahtani, T. H. (2020). *The Status of Women in Leadership*. Archives of Business Research, 8(3), 294-299. <https://doi.org/10.14738/abr.83.8004>

American Association of University Women. (2016). *The status of women in leadership: Barriers and bias*. American Association of University Women.

Anastasi, A. (1985). *Reciprocal relations between cognitive and affective development with implications for sex differences*. In T. B. Sonderegger (Ed.), *Psychology and gender*. Nebraska Symposium on Motivation, 1984 (Vol. 32, pp. 1-36). Lincoln: University of Nebraska Press.

Andrews, P. H. (1992). *Sex and gender differences in group communication: Impact on the facilitation process*. Small Group Research, 23(1), 74–94.

Arriagada, I. (1997, agosto). *Realidades y mitos del trabajo femenino urbano en América Latina*. Santiago de Chile: Unidad Mujer y Desarrollo, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Naciones Unidas.

Ayalon, H. (2003). *Women and men go to university: mathematical background and gender differences in choice of field in higher education*. *Sex Roles*, 48 (5), 277-290.

Bakan, D. (1966). *The duality of human existence: An essay on psychology and religion*. Chicago: Rand McNally.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Nueva York: Freeman.

Barberá, T., Dema, C. M., Estellés, S., & Devece, C. (2011). La (des) igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral: la segregación vertical y horizontal. Comunicación presentada en *V International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management* (pp. 986-995).

Barnett, R.C. (2004). *Preface: Women and work: Where are we, where did we come from, and where are we going?* *Journal of Social Issues*, 60 (4), 667-674.

Baron, R.A. y Byrne, D. (2005). *Prejuicio: causas, efectos y formas de contrarrestarlo*. En R.A. Baron y D. Byrne (Eds.), *Psicología social*. (págs. 215-261). Madrid: Prentice Hall.

Beeson, J. and Valerio, A.M. (2012). *The executive leadership imperative: a new perspective on how companies and executives can accelerate the development of women leaders*. *Business Horizons*, Vol. 55 No. 5, pp. 417-425.

Bowles, H. R., & McGinn, K. L. (2005). *Claiming authority: Negotiating challenges for women leaders*. In D. M. Messick & R. M. Kramer (Eds.), *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research* (pp. 191–208). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Broadbridge, A. (2008). *Barriers to Ascension to senior management positions in retailing*. *The Service Industries Journal*, Vol. 28 No. 9, pp. 1225-1245.

Broadbridge, A. (2010). *Choice or constraint? Tensions in female retail executives' career narratives*. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 25 No. 3, pp. 244-260.

Brosnan, M.J. (1998). *Technophobia. The Psychological Impact of Information Technology*. Londres: Routledge.

Broverman, I. K., Vogel, S. R., Broverman, D. M., Clarkson, F. E., & Rosenkrantz, P. S. (1972). *Sex-role stereotypes: A current reappraisal*. *Journal of Social Issues*, 28, 59–78.

Bucheli, M. & Sanroman, G. (2005). *Salarios Femeninos en el Uruguay ¿Existe un Techo de Cristal?* *Revista de Economía del Banco Central del Uruguay*, 12(2), 63-88.

Burke, R.J. y McKeen, C.A. (1992). *Women in management*. En C.L. Cooper e I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 7 (págs. 245-284). Chichester: Wiley.

Carrasco, A., Francoeur, C., Labelle, R., Laffarga, J. and Ruiz-Barbadillo, E. (2015). *Appointing women to boards: is there a cultural bias?* *Journal of Business Ethics*, Vol. 129 No. 2, pp. 429-444.

Catalyst. (2011). *Sponsoring women to success*. www.catalyst.org/system/files/sponsoring_women_to_success.pdf.

Catalyst (2016) *U.S. Women in Business*.

Chin, J. L. (2011). *Women and leadership: Transforming visions and current contexts*. Forum on Public Policy.

Chinchilla, N. (2018). *El nuevo liderazgo ayudando a la mujer a romper barreras*. *Nuestro tiempo*, (699), 24-35. ISSN 0029-5795.

Chinchilla, N. y León, C. (2004). *Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*. Nota técnica DPON-14. IESE Business School. Universidad de Navarra.

Choudhary, A. (2021). *Is childcare cost a barrier to women managers' retention and progress at large firms?* *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(2), 241-253. <https://doi.org/10.1108/EDI-12-2020-0371>

Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). *Social influence: Social norms, conformity, and compliance*. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, and G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 2, pp. 151–192). Boston: McGraw-Hill.

Ciavolino, E., Sunna, C., De Pascali, P. and Nitti, M. (2016). *Women resignation during maternal leave*. *Quality and Quantity*, Vol. 50 No. 4, pp. 1747-1763.

Cinterfor/OIT (2006). *Género, formación y trabajo. Mujeres en puestos directivos*. (Disponible en: http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pac-to/cue_gen/muj_dire.htm).

Contreras Torres, F., Pedraza Ortiz, J. E., & Mejía Restrepo, X. (2012). *La mujer y el liderazgo empresarial*. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(1), 183-194.

Cross, C. and Linehan, M. (2006). *Barriers to advancing female careers in the high-tech sector: empirical evidence from Ireland*. *Women in Management Review*, Vol. 21 No. 1, pp. 28-39.

Davidson, M. (1991). *Women and employment*. En P. Warr (Dir.), *Psychology at Work* (págs. 223-246). Sheffield: Penguin Book.

- De Anca, C. and Gabaldon, P. (2014). *Female directors and the media: stereotypes of board members*. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 29 No. 6, pp. 334-351.
- Deaux, K. (1976). *Sex: A perspective on the attribution process*. In J. Harvey, W. J. Ickes, and R. F. Kidd (Eds.), *New directions in attribution research* (Vol. 1, pp. 335-353). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Deaux, K. (1985). *Sex and gender*. *Annual Review of Psychology*, 36, 49-81.
- Deaux, K. (1995). *How basic can you be? The evolution on gender stereotypes*. *Journal of Social Issues*, 51 (1), 11-20.
- Deaux, K., & Kite, M. (1993). *Gender stereotypes*. In F. L. Denmark & M. A. Paludi (Eds.), *Psychology of Women: A Handbook of Issues and Theories* (pp. 7-39). Westport, CT: Greenwood.
- Den Dulk, L., Groeneveld, S., Ollier-Malaterre, A. y Valcour, M. (2013) *National context in work-life research: A multi-level cross-national analysis of the adoption of workplace work-life arrangements in Europe*. *European Management Journal* 31(5), 478-494.
- Denmark, F. L. (1993). *Women, leadership, and empowerment*. *Psychology of Women Quarterly*, 17, 343-356.
- Denmark, F. L., Nielson, K. A., & Scholl, K. (in press). *Life in the United States of America*. In L. L. Adler (Ed.), *International handbook of gender roles*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Diekmann, A.B. y Eagly, A.H. (2000). *Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1171-1188.
- Dodge, K. A., Gilroy, F. D., & Fenzel, L. M. (1995). *Requisite management characteristics revisited: Two decades later*. *Journal of Social Behavior & Personality*, 10, 253-264.
- Duryea, S., Cox, A. & Ureta, M. (2006). *La mujer en el mercado de trabajo: los extraordinarios años noventa en América Latina*. En C. Piras (Ed.). *Mujeres y trabajo en América Latina. Desafíos para las políticas laborales* (pp. 29- 60). Washington, DC: BID.
- Eagly, A. (1987). *Sex differences in social behavior*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eagly, A. & Carli, L. (2007, septiembre). *Women and the labyrinth of leadership*. *Harvard business review*, 1-8. Recuperado de: <http://citt.hccfl.edu/Newsletters/NewsletterID1.pdf>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). *Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 685-710.

Eagly, A.H. and Karau, S.J. (2002). *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*. *Psychological Review*, Vol. 109 No. 3, pp. 573-598.

Eagly, A. H., Wood, W., & Diekmann, A. B. (2000). *Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal*. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The Developmental Social Psychology of Gender* (pp. 123–174). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Elting, L. (2019). *Why women quit*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/lizelling/2019/08/21/why-women-quit/?sh55044a4ae16fa>

Ely, R.J., Stone, P. and Ammerman, C. (2014). *Rethink what you 'know' about high-achieving women*. Available at: <https://hbr.org/2014/12/rethink-what-you-know-about-high-achieving-women>

England, P. (2010) *The gender revolution: Uneven and stalled*. *Gender and Society*, 24(149):66.

Eriksson-Zetterquist, U. (2008) *Gendered role modelling. A paradoxical construction process*. *Scandinavian Journal of Management* 24(3), 259-270.

Fernández, C., Domínguez, R., Revilla, J.C., Anagnostou, A. y Sancho, M. (2003). *La igualdad de oportunidades. Los discursos de las mujeres sobre avances, obstáculos y resistencias*. Barcelona: Icaria.

Fletcher, J. K. (2001). *Disappearing Acts: Gender, Power, and Relational Practice at Work*. Boston: MIT Press.

Fundación CYD. (2022). *Mujer en la universidad: Evolución de 20 años de participación y segregación*. Recuperado de <https://www.fundacioncyd.org/mujer-en-la-universidad-evolucion-20-anos-participacion-segregacion/>

Gabaldon, P., de Anca, C., Mateos de Cabo, R. and Gimeno, R. (2016). *Searching for women on boards: an analysis from the supply and demand perspective*. *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 24 No. 3, pp. 371-385.

Gálvez, T. (2001). *Aspectos económicos de la equidad de género*. *Unidad mujer y desarrollo*, 35. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado el 12 de febrero de 2011 de: <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/7374/lc11561e.pdf>

Gavilanes González, E. P., & López Zea, M. A. (2022). *El derecho a la educación de la mujer*. *Revista Conrado*, 18(S1), 266-278.

Gibson, D. E. (2003) *Developing the professional self-concept: Role model construals in early, middle, and late career stages*. *Organization Science* 14(5), 591-610.

- Gibson, D. E. (2004) *Role models in career development: New directions for theory and research*. Journal of Vocational Behavior 65(1), 134-156.
- Goveas, S. and Aslam, N. (2011). 'A role and contributions of women in the Sultanate of Oman'. International Journal of Business and Management, 6(3): 232–239.
- Grosvold, J. and Brammer, S. (2011). *National institutional systems as antecedents of female board representation: an empirical study*. Corporate Governance: An International Review, Vol. 19 No. 2, pp. 116-135.
- Guy, M.F. (Ed.) (1992). *Women and men in the States: Public administration at the state level*. Armonk: Sharpe.
- Hackett, G. (1999). *La autoeficacia en la selección y desarrollo profesional*. En A. Bandura (Ed.), *Auto-eficacia: cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. (págs. 201-221). Bilbao: Desclée De Brouwer.
- Haslam, S. A., & Ryan, M. K. (2008). *The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations*. Leadership Quarterly, 19, 530–546.
- Heilman, M. E. (1983). *Sex bias in work settings: The lack of fit model*. In B. Staw and L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 5). Greenwich, CT: JAI.
- Heilman, M. E. (1995). *Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know*. Journal of Social Behavior and Personality, 10(6), 3–26.
- Heilman, M. E. (2001). *Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder*. Journal of Social Issues, 57(4), 657-674.
- Heilman, M.E. (2012). *Gender stereotypes and workplace bias*. Research in Organizational Behavior, Vol. 32, pp. 113-135.
- Heilman, M. E., & Blader, S. (2001). *Assuming preferential selection when the selection policy is unknown: The effects of gender rarity*. Journal of Applied Psychology, 86, 188–193.
- Heilman, M. E., & Stopeck, M. H. (1985b). *Attractiveness and corporate success: Different causal attributions for males and females*. Journal of Applied Psychology, 70, 379–388.
- Heilman, M. E., Block, C. J., & Lucas, J. A. (1992). *Presumed incompetent? Stigmatization and affirmative action efforts*. Journal of Applied Psychology, 77, 536–544.
- Heilman, M. E., Block, C., & Stathatos, P. (1997). *The affirmative action stigma of incompetence: Effects of performance information*. Academy of Management Journal, 40, 603–625. [Abstracted and reprinted in the *Academy of Management Executive*, 12 (1999), 82–84.].

Heilman, M. E., Block, C., Martell, R., & Simon, M. (1989). *Has anything changed? Current characterizations of males, females and managers*. *Journal of Applied Psychology*, 74, 935–942.

Herman, C., Lewis, S. and Humbert, A.L. (2013). *Women scientists and engineers in European companies: putting motherhood under the microscope*. *Gender, Work and Organization*, Vol. 20 No. 5, pp. 467-478.

Hernandez Bark, A.S., Escartín, J. and van Dick, R. (2014). *Gender and leadership in Spain: a systematic review of some key aspects*. *Sex Roles*, Vol. 70 Nos 11/12, pp. 522-537.

Hewlett, S. A., Peraino, K., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2010). *The sponsor effect: Breaking through the last glass ceiling*. Harvard Business Review. 30percentclub.org/wp-content/uploads/2014/08/The-Sponsor-Effect.pdf.

Hinchliffe, E. (2020). *The number of female CEOs in the Fortune 500 hits an all-time record*. Fortune. <https://fortune.com/2020/05/18/women-ceos-fortune-500-2020/>

Howlett, N., Pine, K.J., Cahill, N., Orakçioğlu, I. and Fletcher, B.C. (2015). *Unbuttoned: the interaction between provocativeness of female work attire and occupational status*. *Sex Roles*, Vol. 72 Nos 3/4, pp. 105-116.

Hoyt, C. L. (2010). *Women and leadership*. In P. Northouse's (Ed.), *Leadership: Theory and Practice* (5th edn, pp. 301–333). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hoyt, C. L. (2010). *Women, men, and leadership: Exploring the gender gap at the top*. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(7), 484-498. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00274.x>

Hoyt, C. L., & Chemers, M. M. (2008). *Social stigma and leadership: A long climb up a slippery ladder*. In C. L. Hoyt, G. R. Goethals & D. R. Forsyth (Eds.) *Leadership at the Crossroads: Leadership and Psychology* (Vol. 1, pp.165–180). Westport, CT: Praeger.

Instituto de la Mujer (2006). *Distintas estadísticas correspondientes al primer trimestre de 2006 extraídas de: Mujer en Cifras* (Disponible en: <http://www.mtas.es/mujer/mujeres/cifras/>).

Kanter, R. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

Kaufman, G. (2014). *Superdads: How Fathers Balance Work and Family in the 21st Century*. University Press, New York, NY.

Kelan, E. K. y Mah, A. (2014) *Gendered identification: Between idealization and admiration*. *British Journal of Management* 25(1), 91-101.

Kellerman, B., and Rhodes, L. (2014). *Women at the top: The pipeline reconsidered*. In Ngunjiri, F., Longman, K., and Madsen, S., (Series Eds.), *Women and leadership in higher*

education. *A volume in women and leadership: Research, theory, and practice*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc: 23-39.

Keohane, O. (2014). *Leadership out front and behind the scenes: Young women's ambitions for leadership today*. In Ngunjiri, F., Longman, K., and Madsen, S., (Series Eds.), *Women and leadership in higher education. A volume in women and leadership: Research, theory, and practice*. Charlotte, NC: Information Age Publishing, Inc:41-55.

Kirsch, A. (2018). *The gender composition of corporate boards: a review and research agenda*. *The Leadership Quarterly*, Vol. 29 No. 2, pp. 346-364.

Kirton, G. and Robertson, M. (2018). *Sustaining and advancing IT careers: women's experiences in a UK-based IT company*. *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 27 No. 2, pp. 157-169.

Kolb, D., Fletcher, D., Meyerson, D., Merrill-Sands, and Ely, R. (1998). 'Making Change: A Framework for Promoting Gender Equity in Organizations'. *CG Gender Lens*. 3(2): 1- 4.

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. y Hammer, L. B. (2011) *Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support*. *Personnel Psychology* 64(2), 289-313.

Kossek, E.E., Su, R. and Wu, L. (2017). 'Opting out' or 'pushed out'? *Integrating perspectives on women's career equality for gender inclusion and interventions*. *Journal of Management*, Vol. 43 No. 1, pp. 228-254.

Kravitz, D., & Platania, J. (1993). *Attitudes and beliefs about affirmative action: Effects of target and of respondent sex and ethnicity*. Manuscript submitted for publication.

Leary, M. R. (1995). *Impression Management and Interpersonal Behavior*. Dubuque, IA: Brown & Benchmark.

Leslie, L. M. y Manchester, C. F. (2011) *Work-family conflict is a social issue not a women's issue*. *Industrial and Organizational Psychology* 4(3), 414-417.

Linehan, M. (2002). *Senior female international managers: empirical evidence from Western Europe*. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13 No. 5, pp. 802-814.

Linehan, M. and Walsh, J.S. (2000). *Work-Family conflict and the senior female international manager*. *British Journal of Management*, Vol. 11 No. s1, pp. S49-S58.

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, 777-785.

- Major, B., & O'Brien, L. (2005). *The social psychology of stigma*. In S. T. Fiske (Ed.), *Annual Review of Psychology* (Vol. 56, pp. 393–421). Chippewa Falls, WI: Annual Reviews.
- Maqueda, A. (2022). *Porcentaje de mujeres universitarias*. Newtral. Recuperado de <https://www.newtral.es/porcentaje-mujeres-universitarias/20220512/>
- Martell, R. F., Parker, C., Emrich, C. G., & Crawford, M. S. (1998). *Sex stereotyping in the executive suite: "Much ado about something."* *Journal of Social Behavior and Personality*, *13*, 127–138.
- Martín, P. y Agut, S. (2005). *La relación entre el individuo y las tecnologías de la información: diferencias de género*. *Studium, Revista de Humanidades*, *11*, 283-292.
- Martínez León, I. M., & Marengo, P. (2021). *La segregación laboral por género en España. Evolución 2008-2018 y tendencias actuales*. *Revista ICE*, (921), 65-79. <https://doi.org/10.32796/ice.2021.921.7266>
- Mateos de Cabo, R. (2017). *Mujeres y liderazgo empresarial: explorando la brecha en la cima*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad CEU San Pablo.
- Maume, D. J. Jr (1999). Glass ceilings and glass escalators. *Work and Occupations*, *26*(4), 483.
- McKinsey & Company (2019). *Women in the workplace 2019*. Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2019/>
- McIlroy, D., Bunting, B., Tierney, M. y Gordon, M. (2001). *The relation of gender and background experience to self-reported computing anxieties and cognitions*. *Computers in Human Behavior*, *17*, 21-33.
- Michailidis, M., Morpitou, R.N. and Theophylatou, I. (2012). *Women at work equality versus inequality: barriers for advancing in the workplace*. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 No. 20, pp. 4231-4245.
- Mills, M.J. and Grotto, A.R. (2017). *Who can have it all and how?: an empirical examination of gender and work-life considerations among senior executives*. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 32 No. 2, pp. 82-97.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Morrison, H. (2012). *Gender and leadership: educational leadership through feminine eyes: have the barriers in acquiring educational administrative positions for women changed in the last fifteen years?* PhD dissertation. Indiana University of Pennsylvania.

Munn, S.L. and Greer, T.W. (2015). *Beyond the 'ideal' worker: including men in work-family discussions*. In Mills, M.J. (Ed.), *Gender and the Work-Family Experience: An Intersection of Two Domains*. Springer, New York, NY.

Naff, K. (1994). *Through the glass ceiling: Prospects for the advancement of women in the federal Civil Service*. *Public Administration Review*, 54 (6), 507-512.

Nagy, B. (2005). *Gendered management in Hungary: perceptions and explanations*. *Women in Management Review*, Vol. 20 No. 5, pp. 345-360.

Noback, I., Broersma, I. and van Dijk, J. (2016). *Climbing the ladder: gender-specific career advancement in financial services and the influence of flexible work-time arrangements*. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 54 No. 1, pp. 114-135.

OCDE (1986). *La integración de la mujer en la economía. Informes OCDE*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Ohlott, P.J., Ruderman, M.N. y McCauley, C.D. (1994). *Gender differences on managers' developmental job experiences*. *Academy of Management Journal*, 37, 46-67.

OIT (2004). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. Actualización 2004*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo (Disponible en: <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/F61986410/Romper%20el%20techo%20de%20cristal.pdf>).

Orgad, S. (2019). *Heading Home: Motherhood, Work, and the Failed Promise of Equality*. Columbia University Press, New York, NY.

ORSC, Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. (2018). *La Responsabilidad Social Corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35*. <https://observatoriorsc.org/la-responsabilidad-social-corporativa-en-las-memorias-anuales-de-las-empresas-del-ibex-35/>

Percupchick, H. (2011). *Women in leadership: understanding potential drivers/restrainers of female progression in the workplace*. PhD dissertation. University of Phoenix.

Powell, G.N. (1999). *Reflections on the ceiling glass. Recent trend and future prospects*. En G.N. Powell (Ed.), *Hand- book of gender and work* (págs. 325-346). Thousand Oaks: Sage Publications.

Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1989). *The "good manager": Does androgyny fare better in the 1980's?* *Group and Organizational Studies*, 14, 216-233.

Powell, G. N., & Graves, L. M. (2003). *Women and Men in Management* (3rd edn). Thousand Oaks, CA: Sage.

Rabas, A. (2013). *The barriers, fears and motivations encountered by women leaders in higher education leadership roles*. Unpublished PhD dissertation. The Chicago School of Professional Psychology.

Rafnsdottir, G.J. and Weigt, J. (2019). *Addressing the horizontal gender division of labor: a case study of support and obstacles in a heavy industry plant in Iceland*. *Sex Roles*, Vol. 80 No. 1-2, pp. 91-104.

Rousseau, J. (1762). *Émile*. Sophia Omni.

Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., Kulich, C., & Atkins, C. (2008). *Opting out or pushed off the edge? The glass cliff and the precariousness of women's leadership positions*. *Social and Personality Psychology Compass*, 2, 266–279.

Ryan, M.K. and Haslam, S.A. (2007). *The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions*. *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 2, pp. 549-572.

S&P Global (2020). *The key to unlocking U.S. GDP growth: women*. Available at: <https://www.spglobal.com/en/research-insights/featured/the-key-to-unlocking-u-s-gdp-growth-women/>

Salanova, M., Agut, S. y Grau, R. (2000). *Tecnología asistida por ordenador y género: una perspectiva psicosocial*. *Intervención Psicosocial*, 9 (1), 63-75.

Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2002). *El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres*. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 167-182.

Schein, V. E. (1973). *The relationship between sex-role stereotypes and requisite management characteristics*. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95–100.

Sealy, R. H. V. y Singh, V. (2010). *The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development*. *International Journal of Management Reviews* 12(3), 284-300.

Segerman-Peck, L.M. (1991). *Networking and mentoring. A woman's guide*. Londres: Judy Piatkus Ltd.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). *A social capital theory of career success*. *Academy of Management Journal*, 44, 219–237.

Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B. and Monga, M. (2009). *Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework*. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 235-251.

Shortland, S. (2011). *Networking: a valuable career intervention for women expatriates?* *Career Development International*, Vol. 16 No. 3, pp. 271-292.

Singh, V. and Vinnicombe, S. (2004). *Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations*. Corporate Governance, Vol. 12 No. 4, pp. 479-488.

Singh, V., Vinnicombe, S. y James, K. (2006) *Constructing a professional identity: how young female managers use role models*. Women in Management Review 21(1), 67-81.

Socratous, M., Galloway, L. and Kamenou-Aigbekaen, N. (2016). *Motherhood: an impediment to workplace progression? The case of Cyprus*. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 35 Nos 5/6, pp. 364-382.

Straub, E. (2007). *A comparative analysis of the use of work-life balance practices in Europe: do practices enhance females' career advancement?* Women in Management Review, Vol. 22 No. 4, pp. 289-304.

Szydło, M. (2015). *Gender equality on the boards of EU companies: between economic efficiency, fundamental rights and democratic legitimisation of economic governance*. European Law Journal, Vol. 21 No. 1, pp. 97-115.

Terjesen, S. and Singh, V. (2008). *Female presence on corporate boards: a multi-country study of environmental context*. Journal of Business Ethics, Vol. 83 No. 1, pp. 55-63.

Tharenou, P. (1990). *Psychological approaches for investigating women's career advancement*. Australian Journal of Management, 15 (2), 363-378.

Van 't Foort-Diepeveen, R., Argyrou, A., & Lambooy, T. (2021). *Holistic and integrative review into the barriers to women's advancement to the corporate top in Europe*. Gender in Management: An International Journal, 36(4), 464-481. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2020-005>

Van Den Brink, M., Stobbe, L. (2014) *The support paradox: Overcoming dilemmas in gender equality programs*. Scandinavian Journal of Management 30(2), 163-174.

van Vianen, A.E.M. y Fischer, A.H. (2002). *Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75, 315-337.

Vinnicombe, S. and Singh, V. (2002). *Sex role stereotyping and requisites of successful top managers*. Women in Management Review, Vol. 17 Nos 3/4, pp. 120-130.

Williams, C. L. (1992). *The glass escalator: Hidden advantages for men in the "female" professions*. Social Problems, 39, 253-267.

Williams, C. L. (1995). *Still a Man's World: Men Who Do "Women's Work"*. Berkeley: University of California Press.

Williams, J. E., & Best, D. L. (1990). *Sex and Psyche: Gender and Self Viewed Cross-Culturally*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Wilson-Kovacs, D.M., Ryan, M. and Haslam, A. (2007). *The glass-cliff: women's career paths in the UK private IT sector*. Equal Opportunities International, Vol. 25 No. 8, pp. 674-687.

7. ANEXO.

Anexo 1: Código de R Studio

```
##### DATOS
corp = as.data.frame(WOB_SPAIN_TRABAJO_V3)
educ_exp = as.data.frame(WOB_SPAIN_TRABAJO_V3)
pers = as.data.frame(WOB_SPAIN_TRABAJO_V3)
str(corp)
str(educ_exp)
str(pers)
#####
# Realizar el Test de Levene
resultado_corp <- leveneTest(corp$CORP_BARR ~ corp$GENERO, data = corp)
print(resultado_corp) #Rechaza Ho (Se hace ANOVA - Test WELCH)
# Realizar el Test de Levene
resultado_educ_exp <- leveneTest(educ_exp$W_EDUC_EXP ~ educ_exp$GENERO, data = educ_exp)
print(resultado_educ_exp) #Rechaza Ho (Se hace ANOVA - Test WELCH)
# Realizar el Test de Levene
resultado_pers <- leveneTest(pers$W_PERSON_LIFE ~ pers$GENERO, data = pers)
print(resultado_pers) #Acepta Ho (Se puede hacer ANOVA)
#NOTA
# Hipotesis = Ho: Las varianzas de los grupos son iguales (homogeneidad) ; H1: No son iguales (heterogeneidad)
# Si se rechaza la Ho, las varianzas son estadísticamente diferentes.
#####
#En el caso de que se rechaza la Ho, la ANOVA puede tener resultados No validos
#Por ello, se hace el test de Welch. Se ajustan los d.f. para tener en cuenta la heterogeneidad de las varianzas.
#Lo hacemos para CORP y EDUC_EXP
#1) CORP
resultado_welch_corp <- oneway.test(corp$CORP_BARR ~ corp$GENERO, data = corp, var.equal = FALSE)
print(resultado_welch_corp)
#2) EDUC_EXP
resultado_welch_educ_exp <- oneway.test(educ_exp$W_EDUC_EXP ~ educ_exp$GENERO, data = educ_exp, var.equal =
FALSE)
print(resultado_welch_educ_exp)
#NOTA
# Hipotesis = Ho: Las medias de los grupos son iguales ; H1: Las medias de los grupos no son iguales
# Si se rechaza la Ho, la media de los grupos tienen diferencias significativas. Motiva el análisis
#3) PERSONAL LIFE
resultado_welch_pers <- oneway.test(pers$W_PERSON_LIFE ~ pers$GENERO, data = pers, var.equal = TRUE)
print(resultado_welch_pers)
```