



Artículo

Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones

Some clues about glass ceiling in organizations

ISABEL CUADRADO¹
J. FRANCISCO MORALES¹

Fecha de Recepción: 02-11-2005

Fecha de Aceptación: 03-10-2007

RESUMEN

El trabajo que aquí se presenta forma parte de una investigación más amplia cuyo objetivo fundamental es investigar una serie de variables psicosociales, organizacionales y estructurales con el fin de explicar la limitada presencia de mujeres en puestos de liderazgo. Nuestro interés en este artículo se centra en conocer la capacidad predictiva de dos variables psicosociales (valores y rasgos estereotípicos de género) y cinco variables organizacionales (satisfacción experimentada en el trabajo, identificación con la organización, conflicto experimentado en el trabajo, disposición a invertir tiempo y esfuerzo para ascender en la organización y percepción de interferencia del trabajo en la vida familiar) para distinguir entre personas del mismo sexo que desempeñan roles diferenciados en la organización (directivos vs. subordinados) y entre personas de diferente sexo que desempeñan un mismo rol. La investigación se llevó a cabo en 35 equipos de trabajo de organizaciones dedicadas a diferentes actividades. Se aplica la metodología del análisis discriminante. Se discuten las implicaciones de investigar el techo de cristal por vías alternativas a las tradicionales y los resultados obtenidos de cara al acceso de las mujeres a los puestos de responsabilidad en las organizaciones.

ABSTRACT

This paper is part of a larger research having as the main goal the study of a set of psycho-social, organizational and structural variables that could explain the reduced number of women working in leadership positions. In order to check differences in job status (people of the same gender playing different roles) and gender differences (people of diffe-

¹ Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones. Facultad de Psicología. UNED.

Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones

rent gender playing the same role), this paper focuses on the predictive power of two psycho-social variables, i.e., values and stereotyped gender traits and five organizational variables, i.e., job satisfaction, identification with the organization, conflicts in the willingness to invest time and effort in getting promoted, and perceived work interference in family life. Thirty five working teams belonging to various organizations in different industries participated in the study. A discriminant analysis was performed. Implications of the study of glass ceiling by means of methods other than the traditional ones and results yielded by this study, are discussed vis-à-vis the access of women to positions of responsibility in organizations.

PALABRAS CLAVE

Techo de cristal, Mujeres, Liderazgo, Análisis discriminante.

KEY WORDS

Glass ceiling, Gender differences, Leadership, Discriminant analysis.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las sociedades occidentales han experimentado importantes avances respecto a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en distintos ámbitos. En algunos casos los avances han sido notables y reales, pero en muchos otros el principio de igualdad de oportunidades y de no discriminación por razón de sexo resulta sólo un criterio legal pero no un hecho plenamente conseguido.

Así, aunque la incorporación de las mujeres al mercado laboral ha experimentado un extraordinario desarrollo en las últimas décadas, uno de los ejemplos más patentes de la persistencia de la desigualdad lo constituye el diferente grado de ocupación de puestos de decisión y cargos de responsabilidad por parte de hombres y mujeres en distintos ámbitos y organizaciones, hecho que, con mayor o menor incidencia, ocurre en casi todos los países. Desde hace varios años, y en diferentes lugares, se viene constatando la existencia del denominado “techo de cristal”: un término acuñado a finales de los años ochenta para designar una barrera invisible que impide a las mujeres cualificadas, como grupo, alcanzar puestos de responsabilidad en las organizaciones en las que trabajan (Morrison, White y Van Velsor, 1987). Así, en nuestro país, en el segundo trimestre de 2006 las mujeres constituían el 40.57% del total de la población ocupada. Sin embargo, la presencia femenina en este mismo año disminuye drásticamente en ciertos puestos, por ejemplo, en la presidencia y consejo de administración de las empresas del IBEX-35 (presidentas: 2.86%; vicepresidentas: 2.44%; consejeras: 3.69%), en altos cargos del Banco de España (donde su presencia es nula), o en la presidencia de las cámaras oficiales de

comercio, industria y navegación (2.35%) (Instituto de la Mujer, 2006).

La actualidad del debate generado en torno a esta cuestión no sólo se evidencia en la literatura académica, sino también en la atención que se le presta en la sociedad, tanto en diversos medios de comunicación, como en libros de carácter divulgativo. Asimismo, la importancia de este hecho también puede constatarse a través de las medidas adoptadas en los últimos años por las diferentes instituciones implicadas en diversos países. Sirva como ejemplo que en la “IV Conferencia Mundial sobre las Mujeres” (celebrada en Pekín en 1995) uno de los acuerdos finales que se aprobó fue el de fomentar el acceso de las mujeres a puestos de poder. También cabe destacar la creación de la “Comisión Federal para el Techo de Cristal” en Norteamérica (*Federal Glass Ceiling Commission*, 1995) o el desarrollo de Programas Comunitarios de Empleo como el programa NOW (*New Opportunity for Women*) en el ámbito europeo. En concreto, el proyecto transnacional “Nowdi-XXI Formación de mujeres directivas”, en el que se incluye España (equipo de la Universidad de Valencia), tiene como finalidad básica impulsar la incorporación de mujeres con formación universitaria a puestos de dirección empresarial (véase, Barberá, Ramos y Sarrió, 2000). En nuestro país, el “Instituto de la Mujer” desde su creación ha venido elaborando y poniendo en práctica los Planes de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (PIOM), y ha elaborado medidas tendentes a favorecer el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad (véase, Instituto de la Mujer, 1999).

El argumento acerca de la posible falta de capacidad intelectual de las mujeres

carece de fundamento si consideramos su nivel de formación en la actualidad. Así, las aulas universitarias están ocupadas sobre todo por mujeres: el 54% de los 1.462.897 matriculados en alguna titulación en el curso 2004-2005 fueron alumnas y casi seis de cada 10 graduados (de un total de 196.623) ese mismo año también fueron mujeres. En cuanto al tercer ciclo, el doctorado, el 50,8% de los matriculados y el 49,1% de graduados fueron mujeres el curso pasado (San Segundo, 2006). Por tanto, según lo expresado hasta ahora, ni la mayor participación de las mujeres en el mercado laboral, ni las medidas adoptadas tendentes a la igualdad, ni la formación académica recibida, han generado un aumento proporcional de la representación femenina en puestos directivos. Estudios recientes que examinan ampliamente el techo de cristal (p.e., Chernesky, 2003; Reid, Millar y Kerr, 2004) continúan poniendo de manifiesto que la situación de desventaja de las mujeres en este ámbito persiste.

Esta situación ha atraído la atención de numerosos investigadores, cuyo objetivo fundamental ha sido tratar de identificar los factores que podrían explicar las barreras que dificultan el progreso profesional de las mujeres, en general, y el acceso a los puestos de responsabilidad, en particular (véase p.e., Cuadrado, García y Navas, 2001; Cuadrado, Molero y Navas, 2006; Barberá y Ramos, 2004; Osca y López-Sáez, 1994; Sarrió et al., 2002, para revisiones en castellano). Así, por ejemplo, Lyness y Thompson (1997) estaban interesadas en conocer la contribución al “techo de cristal” de factores como la menor autoridad que ejercen las mujeres o la menor disponibilidad para viajar en comparación a sus colegas varones. Por su parte, Ohlott, Ruderman y McCauley

(1994) han investigado las menores oportunidades de desarrollo en el trabajo que tienen las mujeres con respecto a los hombres, mientras que otros investigadores se centran en la posible influencia del sexo de las personas que toman las decisiones sobre la promoción en organizaciones jerárquicas (Fajak y Haslam, 1998). Para algunas autoras, las diferencias en el acceso a puestos de responsabilidad entre hombres y mujeres se deben a que las personas asumen que los hombres son más competentes en estas posiciones que las mujeres (p.e., Ridgeway, 2001), o a que las personas devalúan el trabajo de las mujeres líderes (p.e., Eagly, Makhijani y Klonsky, 1992; Heilman, 2001). Asimismo, se señala la mayor influencia que ejercen los hombres sobre los demás en comparación con las mujeres (p.e., Carli, 2001). Otras investigaciones se centran en conocer si hombres y mujeres utilizan distintos estilos de liderazgo (p.e., Cuadrado y Molero, 2002; Cuadrado, Molero y Navas, 2003), o en la influencia del contexto organizacional en el desempeño del estilo de dirección de hombres y mujeres líderes (Cuadrado, Navas y Molero, 2004). Todos estos trabajos evidencian que, en efecto, las mujeres se encuentran con numerosas barreras de diversa naturaleza (estructurales, organizacionales, psicosociales, societales) que dificultan su progreso a puestos de liderazgo.

Uno de los fenómenos ampliamente documentados en la literatura existente sobre el techo de cristal es el “*think manager-think male*”. Este término fue acuñado por Schein en 1973 para referirse a uno de los problemas más importantes de las mujeres líderes en todos los países, esto es, el estereotipo persistente que asocia las actividades directivas con cualidades estereotípicamente masculinas. A través de la

realización de diversos estudios en distintos países, esta autora concluye que se trata de un fenómeno global, y que se produce especialmente entre los hombres (véase Schein, 2001). Por tanto, los rasgos, valores o comportamientos vinculados con la masculinidad son los que se consideran necesarios para obtener éxito en puestos directivos. Todo ello afecta a la selección, promoción y ocupación de puestos de responsabilidad por parte de las mujeres (Schein, 2001). Ahora bien, ¿qué se considera en la literatura “masculino” y “femenino”? A las mujeres se les suelen atribuir rasgos relacionados con aspectos afectivos, emocionales y tendentes a favorecer la relación, que se denominan en la investigación del género *expresivo-comunales*. Por su parte, a los hombres se les atribuye con mayor probabilidad rasgos relacionados con la productividad, la eficacia, la autonomía, la independencia y la competición para el logro de ciertas metas. A dichos rasgos se les denomina *instrumentales-agentes* (véase, Eagly, 1987). Por su parte, los valores colectivistas están relacionados con la dimensión femenina de los estereotipos de género, mientras que los individualistas con la masculina. Esto es así porque los valores individualistas –poder, logros, hedonismo, estimulación y autodirección– sirven al interés del individuo, mientras que los valores colectivistas –conformidad, tradición y benevolencia– sirven al interés de alguna colectividad (Schwartz, 1992), aspectos relacionados con lo femenino y lo masculino, respectivamente. En consecuencia, todo lo vinculado a la instrumentalidad y al individualismo (relacionados con la dimensión masculina de los estereotipos de género) se asocia con el éxito directivo. Lo contrario sucede con la expresividad y el colectivismo (véase, p.e., Barberá y Mayor, 1989).

Así, como han puesto de manifiesto importantes desarrollos teóricos (véase, Burgess y Borgida, 1999; Eagly y Karau, 2002; Heilman, 2001) cuando las mujeres que ocupan puestos de responsabilidad adoptan conductas comunales y otorgan importancia a valores relacionados con intereses colectivistas, esto es, cuando se muestran de modo “femenino”, son víctimas de devaluaciones, desaprobaciones personales y sanciones sociales. Como resultado, hay casos en los que deciden evitar la promoción por los costes personales que ello les pueda suponer. Es decir, la disposición a invertir determinados recursos –como tiempo y esfuerzo– por parte de hombres y mujeres con el fin de promocionar en sus respectivas organizaciones es diferente, puesto que los obstáculos a los que deben hacer frente difieren sustancialmente. Como indican Chinchilla y León (2004), existe un “techo de cemento” autoimpuesto por elecciones personales de las mujeres, tales como rechazar la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes. De hecho, el conflicto que experimentan las mujeres entre el desempeño del rol de líder y el de mujer, al poner en marcha expectativas que están en contradicción (véase, p.e., Ayman, 1993), acentúa el conflicto en su desempeño profesional respecto a los hombres. El conflicto en el trabajo es definido como el grado en el que una persona experimenta presiones de rol incompatibles en el ámbito laboral (Kopelman, Greenhaus y Connolly, 1983). Como consecuencia, su satisfacción con diversos aspectos de su trabajo es menor que la experimentada por los hombres (véase, Burgess y Borgida, 1999; Eagly y Karau, 2002; Heilman, 2001). A su vez, todas las dificultades a las que deben hacer frente las mujeres en los entornos organizacionales influyen en su conducta social en las organizaciones

(véase, p.e., Sarrió et al., 2002). Debido a que la literatura ha puesto de manifiesto que la identificación con un grupo afecta de manera importante a la conducta social de una persona (Jackson y Smith, 1999), en un contexto organizacional la identificación con la organización va a determinar muchos de los comportamientos que las personas desarrollen en ella, así como su promoción a puestos directivos (véase, p.e., Podonly y Baron, 1997).

Finalmente, una de las líneas de investigación paradigmáticas sobre las diferencias en la promoción profesional de hombres y mujeres es la destinada al estudio de las responsabilidades familiares de ambos sexos. Los trabajos realizados en esta área (véase, p.e., Chinchilla y León, 2004; Martínez-Pérez y Osca, 2004; Sarrió, Barberá, Ramos y Candela, 2002) ponen de manifiesto que las demandas a las que actualmente deben hacer frente los hombres y mujeres con el fin de compaginar las actividades que se derivan de la familia y sus funciones laborales continúan siendo diferentes, y sitúan las mayores responsabilidades familiares de las mujeres como un factor determinante en su carrera profesional como directivas.

Como hemos visto, la revisión de la literatura revela que las mujeres deben hacer frente a más barreras que los hombres en el mercado laboral, especialmente en su acceso a puestos de responsabilidad. No obstante, hay numerosos trabajos en los que los autores ofrecen explicaciones *ad hoc* de sus resultados, en los que hacen referencia a variables psicosociales que dificultan la promoción de mujeres a puestos directivos, pero no ponen a prueba su capacidad explicativa (véase un análisis detallado de esta cuestión en Cuadrado, 2003). Por otra parte, las variables que han

demostrado su influencia han sido investigadas estudiando qué diferencias existen entre hombres y mujeres líderes. A nuestro juicio, esto constituye una limitación. Si únicamente nos centramos en las diferencias entre los hombres y las mujeres que están en puestos directivos, desconocemos qué ocurre en niveles más inferiores de la jerarquía. Igualmente los estudios no investigan las diferencias existentes entre las personas del mismo sexo que ocupan un puesto directivo y las que no lo ocupan, que pueden aportar claves a nuestro conocimiento sobre el techo de cristal.

En este artículo proponemos un modo alternativo de aproximarnos al estudio del techo de cristal en las organizaciones. La perspectiva aquí adoptada se aleja de las anteriores en el hecho de abordar simultáneamente un conjunto de variables abordadas en la literatura, tanto de naturaleza psicosocial (valores y rasgos estereotípicos de género) como organizacional (satisfacción experimentada en el trabajo, identificación con la organización, conflicto experimentado en el trabajo, disposición a invertir tiempo y esfuerzo para ascender en la organización y percepción de interferencia entre el trabajo y la familia) con el fin de conocer su poder discriminante entre cuatro grupos objeto de estudio. Concretamente, pretendemos identificar cuáles de estas variables “discriminan” o “distinguen” a los hombres de las mujeres (tanto los que desempeñan un rol directivo como los que no), así como a las personas del mismo sexo que ocupan roles diferentes (líderes vs. subordinados). Así, los resultados obtenidos nos permitirán conocer la capacidad explicativa de dichas variables para clasificar a nuestros participantes en los cuatro grupos de interés: a) mujeres directivas-mujeres subordinadas; b) hombres directivos-hombres subordina-

dos; c) hombres directivos-mujeres directivas; d) hombres subordinados-mujeres subordinadas. Es decir, personas del mismo sexo que desempeñan diferentes roles, y personas de diferente sexo que desempeñan un mismo rol.

Así, el estudio que presentamos intenta aportar algunas claves sobre el techo de cristal, tratando de superar ciertas limitaciones, o incluyendo aspectos no considerados en investigaciones previas. En este sentido, utilizamos una metodología diferente a la adoptada habitualmente, incluimos las evaluaciones de líderes y subordinados respecto a las mismas variables, y consideramos variables de naturaleza tanto psicosocial como organizacional. Finalmente, como se comprobará a continuación, la selección de la muestra se realizó siguiendo una serie de criterios no considerados en investigaciones previas.

MÉTODO

Muestra

Con objeto de evitar en la medida de lo posible que los resultados puedan estar influidos por diferentes variables de socialización organizacional, seleccionamos los equipos de trabajo que iban a componer la muestra a partir de distintas organizaciones, ubicadas en la provincia de Almería, atendiendo a la siguiente clasificación: *organizaciones educativas* (colegios, institutos), *organizaciones sanitarias* (hospitales, ambulatorios), *burocracia pública* (ayuntamientos; Agencia Tributaria), *burocracia privada* (bancos y cajas de ahorro) y *organizaciones productivas* (p.e., empresas, comercios). Asimismo, intentamos acceder a organizaciones que estuviesen “dominadas numéricamente”

por hombres, por mujeres o por personas de ambos sexos por igual. Además, tuvimos en cuenta, en la medida de lo posible, que en la muestra hubiese aproximadamente igual número de hombres que de mujeres líderes. Finalmente, los equipos debían estar compuestos por, al menos, cuatro personas además del líder.

Como resultado, la muestra está compuesta por 35 equipos de trabajo, que constituyen un total de 226 participantes: 35 líderes y 191 subordinados. De los 35 líderes, 16 son hombres (45.7%) y 19 mujeres (54.3%). La edad media de los hombres líderes es de 42.69 años ($dt = 6.6$) y la de las mujeres es de 41.67 años ($dt = 10.32$). De los subordinados, 69 son hombres (36.1%) y 118 mujeres (61.8%). Cuatro participantes no indicaron su sexo (2.1%). Los hombres tienen una edad media de 35.68 años ($dt = 6.65$) y las mujeres de 35.90 años ($dt = 7.89$). El 73% de las mujeres de la muestra y el 75.3% de los hombres tienen responsabilidades familiares (están casados/as o viven en pareja y tienen uno o más hijos/as). El resto (el 24.7% de los hombres y el 27% de las mujeres) no tienen responsabilidades familiares, esto es, están solteros/as, divorciados/as o viudos/as y no tienen hijos/as. Es decir, no existen diferencias objetivas entre las mujeres y los hombres de la muestra respecto a sus responsabilidades familiares.

Procedimiento

Para llevar a cabo este estudio, en primer lugar nos pusimos en contacto con diversas personas pertenecientes a las distintas organizaciones o que nos pudieran facilitar el acceso a ellas. El contacto con cada una de las personas de la organiza-

ción lo realizamos telefónica o personalmente y en algunos casos (p.e. Ayuntamientos, entidades bancarias centrales, Agencia Tributaria) tuvimos que solicitar permisos oficiales para llevar a cabo la investigación. Una vez conseguido el acceso a la organización y después de asegurarnos de que hubiese más de cuatro subordinados en el mismo nivel en cada uno de los grupos o equipos de trabajo a los que íbamos a administrarles el cuestionario, contactábamos con el/la líder. Cuando éste/a accedía a nuestra petición, acordábamos una cita para explicar, tanto al líder como a los subordinados, nuestros objetivos de manera más detallada y las instrucciones a seguir, asegurándoles la confidencialidad de la información que nos iban a proporcionar. Posteriormente, solicitábamos a la persona de contacto o al propio líder una serie de datos relativos a la organización (p.e. tamaño de la organización, carácter público vs. privado) y negociábamos un plazo para recoger los cuestionarios cumplimentados, que solía ser de dos o tres semanas.

En todos los casos, los participantes se autoadministraban los cuestionarios, en cuya tarea invertían un tiempo medio que oscilaba entre 30 y 45 minutos. Con el fin de garantizar el anonimato y la confidencialidad de la información que nos proporcionaban, facilitamos a cada uno de los participantes un sobre en el que debían guardar su cuestionario una vez cumplimentado. Una vez transcurrido el plazo acordado, volvíamos a la organización a recoger los sobres con los cuestionarios de cada equipo de trabajo. Como suele ocurrir en este tipo de investigación, no todos los miembros contactados de los equipos de trabajo cumplimentaron los cuestionarios, ni todas las organizaciones con las que se contactó inicialmente estuvieron

dispuestas a que llevásemos a cabo la investigación. En unos casos, el tipo de organización no permitía llevar a cabo este tipo de estudios, en otros el líder evitaba recibir evaluaciones de las personas de su equipo. Concretamente, contactamos inicialmente con 49 equipos, por tanto el porcentaje de participación en el estudio fue de un 71%. Por esta razón, el tiempo de recogida de datos se extendió durante siete meses.

Instrumentos

Los instrumentos utilizados en este estudio son los siguientes:

Rasgos estereotípicos de género. Se mide la autoasignación de rasgos “instrumentales-agentes” y “expresivo-comunales”. Para ello, utilizamos la versión reducida del *Bem Sex Roles Inventory* (BSRI; Bem, 1974), compuesta por los 18 rasgos que resultaron ser “estereotípicamente masculinos” o “estereotípicamente femeninos” en una muestra representativa de la población española (López-Sáez y Morales, 1995). En nuestro estudio se utilizan rasgos “instrumentales-agentes” y “expresivo-comunales” del inventario de Bem (BSRI) con el fin de analizar su presencia en hombres y mujeres (líderes y subordinados), no para clasificar a los sujetos según la tipología establecida por la autora. Los adjetivos incluidos eran los siguientes: *Instrumentales/Agentes (Estereotípicamente masculinos)*: Atlético/a, deportivo/a; Personalidad fuerte; Desea arriesgarse, amante del peligro; Dominante; Agresivo/a, combativo/a; Actúa como líder; Individualista; Duro/a; Egoísta. *Expresivos/Comunales (Estereotípicamente femeninos)*: Cariñoso/a; Sensible a las necesidades de los demás; Comprensi-

vo/a; Compasivo/a; Cálido/a, afectuoso/a; Tierno/a, delicado/a, suave; Amante de los niños; Lloro fácilmente; Sumiso/a. Los análisis de fiabilidad realizados mostraron que los adjetivos “atlético-a, deportivo-a” y “sumiso-a” correlacionaban negativamente con el resto de rasgos de su misma dimensión. Como consecuencia, los eliminamos de los análisis y agrupamos los ocho restantes en cada caso, siendo el valor de Cronbach .70 para los rasgos “instrumentales-agentes” en la muestra de líderes y de .78 en la de subordinados, y .79 para los “comunales-expresivos” en la muestra de líderes y de .83 en la de subordinados. Estos valores son similares a los obtenidos en investigaciones previas en nuestro país utilizando el BSRI (p.e. López-Sáez, 1995; .84 vs. .73). Los participantes debían indicar el grado en que cada adjetivo les servía para describirse a sí mismo/a utilizando una escala de respuesta que oscilaba de 1 (“nunca”) a 7 (“siempre”).

Valores. Medimos la importancia otorgada a los valores que sirven a intereses “individualistas”, “colectivistas” y “mixtos”. Para ello, seleccionamos 21 valores del cuestionario de valores de Schwartz (*Schwartz Value Survey- SVS*; Schwartz y Bilsky, 1987), adaptado y validado en España por Ros y Grad (1991). Dicho cuestionario consta de dos partes, la primera incluye 30 valores “terminales” y la segunda 26 valores “instrumentales”. Esta distinción está basada en la propuesta por Rokeach (1973) entre “estados finales” y “modos de conducta”. Seleccionamos los valores a incluir en nuestro estudio atendiendo a cuatro criterios. En primer lugar, que fuesen valores relevantes en función de los objetivos de nuestra investigación y que apareciesen en la literatura psicosocial revisada sobre estas cuestiones (véase,

p.e., Bass, 1990; Druskat, 1994; Rosener, 1990). En segundo lugar, que se tratara de valores en los que se habían encontrado diferencias entre hombres y mujeres en investigaciones previas realizadas en nuestro país (Arias, 2001; Gómez y Morales, manuscrito sin publicar; Morales y López, 1994). En tercer lugar, que hubiese una proporción similar de valores “terminales” e “instrumentales”. En cuarto lugar, que no hubiese un número desproporcionado de valores que sirviesen a intereses “individualistas” y “colectivistas”. De acuerdo con esto, seleccionamos 11 valores “individualistas” (poder social, riqueza, reconocimiento social, autoridad, auto-respeto, independiente, ambicioso, influyente, capaz, logra éxitos y atrevido; α de Cronbach= .76), siete “colectivistas” (autodisciplina, obediente, tener sentido en la vida, amistad verdadera, leal, ayudando y responsable; el valor α de Cronbach es de .69), y tres “mixtos” (armonía interna, justicia social y abierto; α de Cronbach=.63). De estos valores, 10 son “terminales” y 11 “instrumentales”. Si bien las fiabilidades no son elevadas -especialmente las dos últimas-, debemos considerar los pocos items que componen, en nuestro caso, cada motivación. En el estudio llevado a cabo por Schwartz (1992, p. 52) sobre el contenido y estructura universal de los valores en 20 países, este autor señala que las fiabilidades medias de todos los tipos motivacionales en cada uno de los países son mayores de .45, siendo la más elevada de .71. Este autor considera que dichos valores son razonables, si se tiene en cuenta el pequeño número de items que componen cada motivación (en nuestro caso más pequeño aún).

Es preciso señalar que, siguiendo los criterios propuestos por Schwartz (1992,

pp. 18-20), eliminamos de la muestra aquellos participantes que utilizaron la respuesta 7 (“suprema importancia”) más de 8 veces, o cualquier otra respuesta más de 13 veces (en correspondencia con el trabajo de Schwartz, en el que se eliminan los sujetos que utilizan el 7 más de 21 veces, o cualquier otra respuesta más de 35 veces sobre un total de 56 valores, en nuestro caso como indicamos, seleccionamos 21). Asimismo, también se excluyeron aquellos participantes que respondieron a menos de 14 valores (en el caso del trabajo de Schwartz, 41). Como resultado, en la muestra de líderes se eliminaron 3 participantes, por lo que quedó reducida a 32 (14 hombres y 18 mujeres). En la muestra de subordinados se eliminaron 18 participantes por no satisfacer estos criterios, y los análisis se realizaron con 173 sujetos (65 hombres y 104 mujeres, 4 sin especificar).

La tarea de los participantes consistía en evaluar la importancia que tiene cada valor como principio-guía en su vida, utilizando una escala que oscila de -1 (“Opuesto a mis valores”) a 7 (“De suma importancia”). Con el fin de facilitar los análisis de los datos utilizamos una escala de intervalo. Así, recodificamos la escala de respuesta de los valores sumándole dos puntos, de modo que la respuesta -1 pasaría a ser 1, y la respuesta 7 pasaría a ser 9, oscilando la nueva escala, por tanto, de 1 a 9.

Conflicto en el trabajo. Subescala compuesta por ocho ítems destinada a medir el conflicto en el trabajo (p.e., “En el trabajo no puedo ser yo mismo/a (mostrarme como soy)”, “En mi trabajo debo comportarme de forma diferente en función de la persona con la que estoy tratando”). Forma parte de la escala “conflicto familia-trabajo” desarrollada por Kopelman,

Greenhaus y Connolly (1983) y adaptada y validada en nuestro país por Martínez-Pérez y Osca (2001). La escala de “conflicto en el trabajo” utilizada en este estudio presenta unos índices de fiabilidad bastante aceptables, tanto en la muestra de líderes (.76) como en la de subordinados (.80). Estos valores son similares al obtenido por las autoras que adaptaron la escala a la población española: $\alpha = .78$ (Martínez-Pérez y Osca, 2001). La escala de respuesta a los ítems oscila de 1 (“totalmente en desacuerdo”) a 5 (“totalmente de acuerdo”).

Escala de identificación endogrupal (Hinkle, Taylor, Fox-Cardamone y Crook, 1989) adaptada a contextos organizacionales. Para utilizar esta escala en nuestro estudio, sustituimos en todos los ítems el término “grupo” de la versión original por el de “organización”. El análisis factorial realizado en nuestra muestra con esta escala arrojó la existencia de dos factores. El primero, “identificación cognitiva”, hace referencia fundamentalmente al conocimiento de pertenencia, asociación o unión con la organización (p.e. “Me siento parte importante de esta organización”) y explica el 34.74% de la varianza (α de Cronbach = .86 y .82 en la muestra de subordinados y líderes, respectivamente). El segundo, “identificación emocional”, refleja principalmente los aspectos emocionales o afectivos de la pertenencia a la organización (p.e. “Me siento incómodo con la mayoría de los miembros de esta organización”) y explica el 23.15% de la varianza. El α de Cronbach es menor, tanto en la muestra de subordinados (.65), como en la de líderes (.50). No obstante, la correlación media de los ítems con el total del factor es elevada, tanto para subordinados ($r_{xy} = .70$; $p < .01$), como para líderes ($r_{xy} = .62$; $p < .01$). A los participan-

tes se les solicitaba que señalaran cómo se sentían en relación con su organización o empresa, indicando su grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los items. La escala de respuesta, por tanto, oscilaba de 1 (“*totalmente en desacuerdo*”) a 7 (“*totalmente de acuerdo*”).

Dos items de elaboración propia que pretenden medir dos variables relacionadas con aspectos laborales claves para nuestra investigación. Concretamente, la interferencia del trabajo en la vida familiar (“*¿Cuánto creen que su trabajo interfiere en su vida familiar?*”) y la disposición para ascender (“*¿Cuánto tiempo y esfuerzo están dispuestos a invertir para seguir ascendiendo en su trabajo?*”). La escala de respuesta oscilaba de 1 (“*nada*”) a 5 (“*mucho*”).

Siete items de elaboración propia destinados a medir el grado de *satisfacción* de los participantes con varios aspectos del trabajo (p.e.: “*el trato con los compañeros*”, “*el sueldo que reciben*” o “*las tareas que realizan*”, entre otros). Las fiabilidades obtenidas fueron $\alpha = .67$ en la muestra de líderes y $\alpha = .85$ en la muestra de subordinados. La escala de respuesta a estos items oscila de 1 (“*ninguna satisfacción*”) a 5 (“*mucho satisfacción*”).

RESULTADOS

Para poder llevar a cabo nuestro objetivo, recurrimos al análisis discriminante, una técnica estadística que permite al investigador estudiar las diferencias entre dos o más grupos de objetos con respecto a varias variables tratadas simultáneamente (Klecka, 1980, p. 7). Realizamos este análisis porque nos permitía identificar las posibles variables estudiadas capaces de

establecer diferencias entre los diferentes grupos de interés.

Incluimos en el análisis discriminante las variables presentadas desglosadas en sus respectivos factores (*satisfacción en el trabajo, conflicto en el trabajo, identificación cognitiva, identificación emocional, rasgos expresivos, rasgos instrumentales, valores individualistas, valores colectivistas, valores mixtos, percepción de interferencia del trabajo en la vida familiar y grado de inversión de tiempo y esfuerzo para ascender*).

Dicho análisis pone de manifiesto que estas variables no discriminan entre hombres y mujeres líderes. Así, el valor lambda de Wilks de la función discriminante obtenida es de .63, por lo que dicha función no es estadísticamente significativa ($\chi^2(11, 27) = 8.99$; $p = .62$). Cuando el nivel de significación de χ^2 no alcanza la significatividad no tiene sentido utilizar la función discriminante, ya que nos indica que los grupos comparados no son diferentes (Klecka, 1980, pp. 40-41).

Sin embargo, la función discriminante obtenida con las once variables indicadas cuando se comparan a los hombres y mujeres subordinados sí es estadísticamente significativa ($\chi^2(11, 130) = 19.21$; $p = .05$). La correlación canónica de dicha función es de .39. La correlación canónica es conocida también como Eta, cuyo valor elevado al cuadrado nos indica la proporción de la variación en la función discriminante explicada por los grupos (Klecka, 1980, p. 37). Por tanto, en este caso, la variabilidad atribuida a la pertenencia a los grupos es del 15%. Bajas puntuaciones en la función se asocian al grupo 1 (hombres) y altas al grupo 2 (mujeres). Esta función se representa en la tabla 1, a partir de los coeficientes

estandarizados (que nos informan de la importancia relativa de una determinada variable a la hora de obtener la función discriminante) y de los coeficientes de estruc-

vos” y la satisfacción en el trabajo, todas ellas más asociadas a las mujeres. Los valores que sirven a intereses “individua- listas” y la identificación emocional con la

Tabla 1.
Análisis discriminante. Subordinados de distinto sexo
Grupo 1: Subordinados Hombres- Grupo 2: Subordinadas Mujeres

Variables	Coefficientes Estandarizados	Coefficientes de estructura
Valores colectivistas	.58	.64
Valores mixtos	.33	.54
Rasgos expresivos	.35	.46
Satisfacción	.38	.44
Conflicto	-.01	-.30
Rasgos instrumentales	-.21	-.24
Interferencia trabajo-familia	-.29	-.23
Identificación cognitiva	-.29	.15
Inversión tiempo y esfuerzo ascender	-.34	-.13
Valores individualistas	-.12	-.08
Identificación emocional	-.13	.06

tura -que nos indican el grado en que una variable y una función están relacionadas (Klecka, 1980, pp. 30-31)-.

Según estos resultados, las variables más importantes para discriminar entre hombres y mujeres que no ocupan roles directivos son la importancia que otorgan a valores que sirven a intereses “colectivistas” y “mixtos”, los rasgos “expresi-

organización son variables que apenas ejercen influencia en la función.

Como podemos ver en la tabla 2, la función discriminante obtenida permite clasificar correctamente al 68.5% de los casos.

Estos resultados confirman, por tanto, que las variables incluidas en el estudio

Tabla 2.
Capacidad predictiva de la función discriminante

Subordinados de distinto sexo	Nº casos	Predicción	
		Grupo 1	Grupo 2
Grupo 1: Subordinados Hombres	55	38 69.1 %	17 30.9 %
Grupo 2: Subordinadas Mujeres	72	23 31.9 %	49 68.1 %

Porcentaje de casos clasificados correctamente por la función: 68.5 %

demuestran su utilidad para discriminar entre hombres y mujeres que no desempeñan puestos directivos, pero no entre hombres y mujeres directivos. Veamos qué sucede cuando las comparaciones se realizan entre personas del mismo sexo que ocupan diferentes roles.

El análisis efectuado revela que las once variables incluidas no discriminan entre los hombres directivos y los hombres subordinados ($\chi^2(11, 67) = 16.76; p=.12$).

Sin embargo, la función discriminante estandarizada obtenida cuando comparamos las mujeres que ocupan posiciones de liderazgo y las que no las ocupan (subordinadas), que se presenta en la tabla 3, sí es estadísticamente significativa. La significación estadística de esta función es de .002 ($\chi^2(11, 87) = 29.34$) y la correlación canónica es de .56. Por tanto, la proporción de varianza atribuible a la pertenencia a los grupos es del 31%. Altas puntuaciones de la función se asocian al grupo 1 (líderes) y bajas al grupo 2 (subordinadas).

Como puede verse en la tabla 3, las variables que más contribuyen a esta función son la identificación emocional con la organización, la percepción de interferencia del trabajo en la familia, la identificación cognitiva con la organización y los valores "individualistas", todas ellas asociadas en mayor medida a las mujeres líderes. El poder predictivo de las variables incluidas para discriminar entre las mujeres que ocupan distintos roles en este estudio es elevado, ya que se clasifican correctamente el 81.6% de los casos (véase tabla 4).

Por tanto, las variables incluidas en el estudio son buenas predictoras a la hora de diferenciar entre mujeres líderes y mujeres subordinadas, pero no cuando se trata de distinguir entre hombres líderes y hombres subordinados.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este trabajo aportan determinadas claves acerca de los

Tabla 3.
Análisis discriminante. Mujeres en diferentes roles
Grupo 1: Líderes Mujeres - Grupo 2: Subordinadas Mujeres

Variables	Coefficientes Estandarizados	Coefficientes de Estructura
Identificación emocional	.65	.47
Interferencia trabajo-familia	.59	.44
Identificación cognitiva	.40	.34
Valores individualistas	.19	.29
Rasgos expresivos	-.04	.28
satisfacción	.05	.24
Rasgos instrumentales	.44	.21
Valores colectivistas	.27	.20
Valores mixtos	-.33	-.17
Inversión tiempo y esfuerzo	.20	.14
Ascender	.20	.14
Conflicto	.24	.07

Tabla 4.
Capacidad predictiva de la función discriminante

Mujeres en diferentes roles		Predicción	
		Grupo 1	Grupo 2
Nº casos			
Grupo 1: Mujeres Líderes	15	14 93.3 %	1 6.7 %
Grupo 2: Mujeres Subordinadas	72	15 20.8 %	57 79.2 %

Porcentaje de casos clasificados correctamente por la función: 81.6 %

hombres y mujeres que ocupan posiciones directivas y subordinadas en organizaciones dedicadas a diversas actividades. Estos resultados, utilizando una metodología alternativa a la tradicional, tienen implicaciones a la hora de explicar la escasa presencia femenina en posiciones directivas.

Los análisis revelan, en primer lugar, que las variables incluidas en el estudio han demostrado ser útiles para predecir el hecho de desempeñar o no un rol directivo, pero únicamente en el caso de las mujeres. Paradójicamente, ninguna de estas variables discrimina o distingue entre el grupo de los directivos hombres frente al de los subordinados hombres. La identificación emocional con la organización, la percepción de interferencia del trabajo en la vida familiar, la identificación cognitiva con la organización y los valores "individualistas" son las variables que tienen poder predictivo para diferenciar a las mujeres que no ocupan un puesto directivo de las que sí lo hacen.

Concretamente, las mujeres que ocupan un puesto directivo se identifican en mayor medida con la organización (en la dimensión cognitiva y emocional) y conceden más importancia a valores que sirven a intereses individualistas. Asimismo, perciben mayor interferencia del trabajo

en la vida familiar. De este primer conjunto de resultados pueden extraerse algunas conclusiones. En primer lugar, un alto grado de identificación con la organización parece ser importante a la hora de que las mujeres ocupen puestos de responsabilidad en las organizaciones. Las organizaciones, por tanto, deben desarrollar e implementar intervenciones destinadas a aumentar la identificación de sus trabajadores (especialmente mujeres en puestos subordinados), máxime teniendo en cuenta los beneficios que están asociados a ello (mayor compromiso organizacional, menor conflicto en el trabajo, mayor rendimiento, más interés por conseguir objetivos productivos).

Asimismo, estas mujeres otorgan más importancia a los valores que sirven a intereses individualistas, relacionados con la dimensión masculina de los estereotipos de género. Es decir, otorgan más importancia a valores como el poder social, el reconocimiento social, la autoridad, la riqueza. Este patrón de resultados puede explicarse atendiendo a la definición de los roles de liderazgo en términos fundamentalmente masculinos, responsables de que las mujeres consideren que su éxito en las organizaciones depende en gran medida de poseer valores "estereotípicamente masculinos" (que sirven a intereses "individualistas"). Es decir, las pocas mujeres

que excepcionalmente llegan adoptan el estilo masculino de dirección. Los resultados obtenidos en investigaciones previas demuestran este efecto (véase, p.e., Cuadrado, 2002). No obstante, ello también tiene consecuencias negativas. De hecho, la teoría de congruencia de rol de género del prejuicio hacia las mujeres líderes (Eagly y Karau, 2002) explica que cuando las mujeres se comportan de manera masculina y trasgreden el componente prescriptivo de los estereotipos de género (esto es, no se comportan como sería deseable que lo hicieran), reciben sanciones en forma de rechazo y desaprobación personal (para un mayor análisis de esta teoría en castellano, véase Morales y Cuadrado, 2004). Por tanto, el papel de las organizaciones aquí consiste en evitar la promoción y/o selección de los candidatos a puestos de responsabilidad valorando desproporcionadamente la posesión de cualidades estereotípicamente masculinas. De hecho, existen trabajos que demuestran que las cualidades estereotípicamente femeninas se adecuan a las necesidades actuales de los entornos diversos y, por tanto, deben ser valoradas en la definición de los estilos directivos actuales (véase, Barberá et al., 2005).

Por otra parte, es importante señalar que los datos objetivos indicativos de las responsabilidades familiares de los participantes solicitados en este estudio no mostraban la existencia de cargas familiares mayores en las mujeres que en los hombres. Lógicamente las mujeres directivas deben hacer frente a numerosas exigencias relacionadas con su trabajo, pero el hecho de que esto no ocurra en los hombres que desempeñan estos puestos sugiere que las mujeres siguen asumiendo responsabilidades familiares en mayor medida que ellos. Este resultado está en línea con algunos

trabajos que identifican las responsabilidades familiares como una de las principales barreras en el progreso de las mujeres a puestos de responsabilidad (p.e., Chinchilla y León, 2004; Martínez-Pérez y Osca, 2004; Sarrió et al., 2002). Los resultados de estos estudios, unidos a la mayor percepción de interferencia del trabajo en la vida familiar en mujeres líderes que en subordinadas que han participado en nuestra investigación, invitan a pensar que la implementación por parte de las organizaciones de políticas de ayuda para compatibilizar familia y trabajo puede mejorar el acceso de las mujeres a puestos directivos.

Los resultados que encontramos cuando tratamos de estudiar el poder discriminante de las variables entre personas de distinto sexo que ejercen un mismo rol revelan de nuevo un patrón interesante: las diferencias aparecen únicamente en posiciones subordinadas, no en posiciones directivas. En este caso, los principales predictores son la importancia que otorgan a valores que sirven a intereses colectivistas y mixtos, los rasgos expresivos y la satisfacción experimentada en el trabajo. Estas variables están más asociadas a las mujeres. Llama la atención que las mujeres estén más satisfechas que los subordinados varones en diversos aspectos de su trabajo (p.e. sueldo, tareas a realizar, trabajo en general, trato con los usuarios, pertenencia a la organización y puesto actual), lo que está en línea con “la paradoja de la mujer trabajadora satisfecha” (Phelan, 1994): las mujeres, a pesar de encontrarse en una situación de desventaja frente a los hombres, están más satisfechas con su trabajo.

Pero lo realmente destacable es encontrar que en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional los resultados

reproducen diferencias estereotípicas de género, lo que no ocurre en puestos de responsabilidad. Así, las mujeres subordinadas se diferencian de los hombres subordinados en conceder más importancia a valores que sirven a intereses colectivistas (y mixtos) y a los rasgos expresivos, variables ampliamente relacionados con la dimensión femenina de los estereotipos de género.

Tomando los resultados del estudio en conjunto, concluimos que el grupo de mujeres subordinadas es el que establece mayores diferencias con el resto: se diferencian tanto de los hombres subordinados como de las mujeres que ejercen un rol de liderazgo. Concretamente, son mujeres que se adhieren a valores y rasgos estereotípicamente femeninos en comparación con sus colegas varones y se alejan de las mujeres que están en puestos altos en que estas últimas son más masculinas. Si bien es cierto que la influencia de los estereotipos de género, en cuanto creencias compartidas socialmente, no es fácil de detectar y controlar, no es menos cierto que las organizaciones juegan un papel fundamental a la hora de controlar los efectos del contexto en los procesos de estereotipia (p.e., en los procesos de selección). Como ha demostrado recientemente Agars (2004), los estereotipos de género ejercen un gran impacto en el mantenimiento del techo de cristal, y favorecen a los hombres en detrimento de las mujeres. Según este autor, considerar el efecto de los estereotipos de género de modo acumulativo permite comprobar su impacto real en las organizaciones. Para ello realiza un interesante examen de este efecto sobre las mujeres en una organización hipotética, demostrando que contribuyen en alto grado a la infrarepresentación de las mujeres en posiciones directivas. Los resulta-

dos encontrados aquí ofrecen apoyo al análisis de Agars (2004).

En esta línea, recientes desarrollos teóricos identifican la falta de ajuste entre las cualidades estereotípicamente femeninas y las cualidades necesarias para ocupar puestos directivos como la principal explicación al techo de cristal (Heilman, 2001), o la existencia de un prejuicio hacia las mujeres líderes debido al componente descriptivo y prescriptivo de los estereotipos de género (Eagly y Karau, 2002; puede verse una exposición de la teoría en castellano en Morales y Cuadrado, 2004).

Por tanto, está en manos de las propias organizaciones favorecer el acceso de las mujeres a puestos de decisión. El control del impacto de los estereotipos de género, la redefinición de los roles de liderazgo incluyendo cualidades andróginas (no sólo masculinas), la creación de estrategias que mejoren la identificación organizacional de los empleados y la implementación de políticas destinadas a paliar los efectos de las responsabilidades familiares de las mujeres son sólo algunas claves para comenzar a construir una sociedad más igualitaria en la que fenómenos como el techo de cristal dejen de ser una realidad cotidiana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agars, M. D. (2004). Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organizations. *Psychology of Women Quarterly*, 28 (2), 103-111.

Arias, A. V. (2001). *Rasgos libres y contexto en el estudio de los estereotipos de género en una muestra nacional repre-*

sentativa. Tesis Doctoral no publicada. Madrid: UNED.

Ayman, R. (1993). Leadership perception: The role of gender and culture. En M. M. Chemers y R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 137-166). San Diego: Academic Press.

Barberá, E., Candela, C., López, M., Ramos, A., Sarrió, M., Albertos, P., Benítez, I. J., Díez, J. L. y Lacort, J. A. (2005). *Género y Diversidad en un entorno de cambio*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Barberá, E. y Mayor, L. (1989). Autoconcepto de género y sistema de valores. *Revista de Psicología Social*, 4 (2), 151-165.

Barberá, E. y Ramos, A. (2004). Liderazgo y discriminación de género. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2), 147-160. Número monográfico "La psicología y el acceso de la mujer a la función directiva" (Coordinadores: J. F. Morales e I. Cuadrado).

Barberá, E., Ramos, A. y Sarrió, M. (2000). Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto NOWDI XXI. *Papeles del psicólogo*, 75, 46-52.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research, and managerial applications* (3ª ed). Nueva York: Free Press.

Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human Resource Management*, 33 (4), 549-560.

Bem, S. L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155-162.

Burgess, D. y Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public Policy, and Law*, 5, 665-692.

Carli, L. L. (2001). Gender and social influence. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 725-741.

Chinchilla, N. y León, C. (2004). *La ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia*. Madrid: Aguilar.

Cuadrado, I. (2002). *Estilos de liderazgo y género: Una perspectiva psicosocial*. Tesis Doctoral publicada en edición electrónica. ISBN: 84-8240-597-7. Almería: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería.

Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18 (3), 283-307.

Cuadrado, I., García, M. C. y Navas, M. S. (2001). Mujeres y liderazgo: Una revisión desde la perspectiva psicosocial. En C. Pozo, A. D. Fuentes, Y. González, A. Sánchez, I. Gómez y F. De Oña (Eds.) *Humanidades y Educación* (pp. 113-126). Almería: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería.

Cuadrado, I. y Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoeva-

luaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (1), 39-55.

Cuadrado, I., Molero, F. y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2 (2), 115-129.

Cuadrado, I., Navas, M. y Molero, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: Género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 181-192. Número monográfico "La psicología y el acceso de la mujer a la función directiva" (Coordinadores: J. F. Morales e I. Cuadrado).

Cuadrado, I., Navas, M. y Molero, F. (2006). *Mujeres y liderazgo: Claves psicossociales del techo de cristal*. Madrid: Sanz y Torres.

Chernesky, R. H. (2003). Examining the glass ceiling: Gender influences on promotion decisions. *Administration in Social Work*, 27 (2), 13-18.

Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the roman catholic church. *Leadership Quarterly*, 5 (2), 99-119.

Eagly, A. H. (1987). *Sex Differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale: Erlbaum.

Eagly, A. H. y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109 (3), 573-598.

Federal Glass Ceiling Commission (1995). *Recommendations*. Washington.

Fajak, A. y Haslam, S. A. (1998). Gender solidarity in hierarchical organizations. *British Journal of Social Psychology*, 37, 73-94.

Gómez, A. y Morales, J. F. (manuscrito sin publicar). ¿Cómo creen los hombres que les ven las mujeres y viceversa? Diferencias entre hombres y mujeres en su meta-estereotipo, meta-precisión y en sus perfiles de valores. Madrid: UNED.

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.

Hinkle, S., Taylor, L. A., Fox-Cardamone, D. L. y Crook, K. F. (1989). Intragroup identification and intergroup differentiation: A multicomponent approach. *British Journal of Social Psychology*, 28, 305-317.

Instituto de la Mujer (1999). *La situación de la mujer en la toma de decisiones*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto de la Mujer.

Instituto de la Mujer (2006, 30 de Septiembre). *Las mujeres en cifras*. Datos obtenidos en <http://www.mtas.es/mujer/mujeres/cifras/>

Jackson, J. W. y Smith, E. R. (1999). Conceptualizing social identity: A new framework and evidence for the impact of different dimensions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25 (1), 120-135.

- Klecka, W. R. (1980). *Discriminant Analysis*. Londres: Sage.
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H. y Connolly, T. F. (1983). A model of work, family and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 198-215.
- López-Sáez, M. (1995). *La elección de una carrera típicamente femenina o masculina desde una perspectiva psicosocial: la influencia del género*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, CIDE.
- López-Sáez, M. y Morales, J. F. (1995). Gender stereotyping in the Spanish Population: looking into the future. En L. Amancio y C. Nogueira (Eds.), *Gender, Management and Science* (pp. 151-168). Braga: Instituto de Educacao e Psicologia.
- Lyness, K. S. y Thompson, D. E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), 359-375.
- Martínez-Pérez, M. D. y Osca, A. (2001). Estudio psicométrico de la versión española de la escala "Conflicto Familia-Trabajo" de Kopelman, Greenhaus y Connolly (1983). *Revista de Psicología Social*, 16 (1), 43-57.
- Martínez-Pérez, M. D. y Osca, A. (2004). El éxito profesional desde una perspectiva de género: Propuesta de un modelo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2), 193-208. Número monográfico "La psicología y el acceso de la mujer a la función directiva" (Coordinadores: J. F. Morales e I. Cuadrado).
- Morales, J. F. y Cuadrado, I. (2004). Introducción: Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57 (2), 135-146. Número monográfico "La psicología y el acceso de la mujer a la función directiva" (Coordinadores: J. F. Morales e I. Cuadrado).
- Morales, J. F. y López, M. (1994). Estereotipos de género y valores. En M. Alvaro (Ed.), *Propuesta de un sistema de indicadores sociales de igualdad entre géneros* (pp. 375-400). Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer.
- Morrison, A. M., White, R. P. y Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling*. Readin: Addison-Wesley.
- Ohlott, P. J., Ruderman, M. N. y Mccauley, C. D. (1994). Gender differences in managers' developmental job experiences. *Academy of Management Journal*, 37 (1), 46-67.
- Osca, A. y López-Sáez, M. (1994). Desarrollo de carrera y género. Factores que influyen en las diferencias entre hombres y mujeres. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 10 (28), 73-85.
- Podolny, J. y Baron, J. (1997). Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62 (5), 673-693.
- Phelan, J. (1994). The paradox of the contended female worker: An assessment of alternative explanations. *Social Psychology Quarterly*, 57 (2), 95-107.
- Reid, M., Millar, W. y Kerr, B. (2004). Sex-based glass ceilings in U.S. state-level

Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones

bureaucracies, 1987-1997. *Administration & Society*, 36 (4), 377-405.

Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 637-655.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Nueva York: Free Press.

Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68 (November-December), 119-125.

San Segundo, M. J. (2006, 6 de Junio). *Datos básicos de la Educación en España en el curso 2005-2006*. Datos obtenidos en [http://wwwn.mec.es/mecd/gabipren/documentos/datos y cifras 2005-06.ppt](http://wwwn.mec.es/mecd/gabipren/documentos/datos_y_cifras_2005-06.ppt)

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 characteristic. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.

Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 675-688.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries. En M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 25 (pp. 1-65). Nueva York: Academic Press.

Schwartz, S. H. y Bilsky, W. (1987). Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550-562.