

ROMPIENDO EL TECHO DE CRISTAL: LOS BENEFICIOS DE LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LOS EQUIPOS DE DIRECCIÓN

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN:

Investigadora principal:

- *Barberá, Ester.* Catedrática de Universidad. Dpto. Psicología Básica.

- *Candela, Carlos.* PDI. Dpto. Psicología Básica.
- *Chorro, J. Luis.* Catedrático de Universidad. Dpto Metodología de las Ciencias del Comportamiento.
- *Ramos, José.* Profesor Titular de Universidad. Dpto. Psicobiología y Psicología Social.
- *Ramos, M^a Amparo.* Técnica de Investigación. Institut Universitari d'Estudis de la Dona.
- *Sarrió, Maite.* Técnica de Investigación. Institut Universitari d'Estudis de la Dona.
- *Sevilla, Julia.* Profesora Titular de Universidad. Dpto. Derecho Constitucional.
- *Yeves, Teresa.* Profesora Titular de Escuela Universitaria. Dpto. Trabajo Social y Servicios Sociales.

Universitat de València -Estudi General-

**C.I.C.Y.T. Y MINISTERIO DE ASUNTOS SOCIALES
(INSTITUTO DE LA MUJER)
PLAN NACIONAL I+D, PROGRAMA SECTORIAL DE ESTUDIOS
DE LAS MUJERES Y DEL GÉNERO**

INTRODUCCIÓN

Entre los movimientos sociales del Siglo XX, tal vez ninguno sea comparable al protagonizado por las mujeres en los países desarrollados, dada su incorporación generalizada a los diversos ámbitos de la vida pública. Según datos de la Comisión Europea (1995), las mujeres han aportado todo el crecimiento de la población activa en la UE durante los últimos veinte años. En España, aunque la tasa de actividad femenina es casi la mitad de la de los hombres (39% y 62% respectivamente), es importante destacar que cerca de dos millones de mujeres se han integrado en el mercado laboral.

Sin embargo, la discriminación laboral de género sigue presente, y se manifiesta muy especialmente en aquellos trabajos que conllevan un nivel elevado de responsabilidad y valoración social, en los que las mujeres representan un 3%. Esta

situación se debe a la interrelación de numerosos factores. Existe en las organizaciones lo que ha sido denominado por las Ciencias Sociales el ‘techo de cristal’ (Segerman-Peck, 1991; Powell, 1991; Davidson y Cooper, 1992), un muro invisible pero infranqueable de procedimientos, estructuras, relaciones de poder, creencias, etc., que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de decisión y el despliegue de sus potencialidades. Las últimas investigaciones (Sarrió, 2002) destacan como los principales factores que mantienen el “techo de cristal” los relativos a aspectos externos e interactivos como la cultura organizacional y las cargas familiares.

La economía mundial del siglo XXI está caracterizada por una gran complejidad y dinamismo, así como por la globalización. Por ello, la economía se encuentra en una fase de intenso cambio, tanto técnico-organizativo como de filosofía empresarial. Ante este nuevo entorno empresarial es necesario adoptar una actitud estratégica, referida a productos y nuevas tecnologías, pero esencialmente es necesario un cambio de cultura organizacional y de estilos de dirección para lograr un funcionamiento más eficaz. Estos nuevos modos organizativos deben aprovechar todo el potencial y los recursos humanos existentes como clave del éxito. Es en estas circunstancias cuando el concepto de ‘diversidad’ en las organizaciones cobra una gran importancia, ofreciendo la oportunidad de introducir el criterio de ‘diversidad de género’ en los equipos directivos.

La idea central del concepto de diversidad es el máximo aprovechamiento de los recursos humanos ofrecidos por grupos heterogéneos, es decir, diversos en cuanto a sexo, edad, raza, etnia, nacionalidad, etc. El criterio de diversidad enfatiza la variabilidad interindividual, de manera que cada persona se valora por lo que es y lo que puede aportar, sea cual sea su procedencia o características personales.

Entre los estilos de dirección que imperan en la cultura actual destaca el liderazgo transformacional, que se basa en una mayor atención a los problemas o asuntos clave de la organización y en el establecimiento de una mayor confianza con los miembros del equipo (Bass, 1985; Rosener, 1990). Este estilo de dirección orientado a las personas, se caracteriza por fomentar la participación, compartir poder e información, realzar el valor personal de los demás y motivar. Diversos estudios han demostrado la relación del liderazgo transformacional con la mejora de la eficacia, el clima y la satisfacción laboral (Ramos, 2002). El estilo de dirección transformacional se asocia con las características del estereotipo femenino. Por todo ello, la incorporación de mujeres a puestos de dirección no se propone sólo como una cuestión democrática o de justicia social, sino que puede ser un beneficio para las organizaciones, debido a que la creación de equipos directivos diversos y el estilo de dirección transformacional es congruente con la complejidad y diversidad que caracteriza al mundo empresarial moderno.

OBJETIVOS

El proyecto se propone como **objetivo central** contribuir a la eliminación del ‘techo de cristal’ que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de decisión, demostrando la eficacia de la aplicación del *criterio de diversidad de género* en los equipos de dirección.

Este objetivo general se concreta en una serie de **objetivos específicos**:

- Analizar teóricamente el criterio de la diversidad de género como estrategia de Recursos Humanos favorecedora de la incorporación de mujeres a puestos de dirección.
- Analizar teóricamente las cualidades y estilos de dirección femenina.
- Análisis empírico de los beneficios derivados de la aplicación de la diversidad de género en los equipos directivos.
- Ofrecer propuestas de acción.

La **hipótesis** de trabajo de la que partimos es que las mujeres, debido a los procesos de socialización de género, aportan una serie de valores, actitudes y competencias a sus puestos de trabajo y, en concreto, poseen un estilo de dirección muy valorado en la actualidad. La aplicación de este estilo de dirección produce una serie de beneficios empresariales, tanto a nivel de eficiencia como de eficacia, que se traducen en una mejora en el rendimiento, en el clima y en la satisfacción laboral. Por este motivo, para aprovechar este importante potencial humano es necesario crear equipos directivos diversos en cuanto al género.

METODOLOGÍA

A continuación se describe la metodología utilizada en este proyecto para alcanzar los objetivos planteados, concretada en el diseño de investigación, los instrumentos de recogida de la información y la descripción de la muestra empírica.

Diseño de investigación

El diseño de investigación se basa en la comparación de dos empresas, diferentes en cuanto a la composición sexual (diversidad de género) del equipo de alta dirección. En este sentido, contamos con una empresa diversa, en la que hay directivas y directivos, y una empresa no diversa, en la que sólo hay directivos.

El procedimiento en ambas empresas consistió en medir las variables organizacionales de eficacia, clima y satisfacción en los subordinados, a través de cuestionarios, y la valoración de la diversidad, influencia sobre las políticas generales y su efecto en el rendimiento en el personal directivo de ambas empresas, por medio de

entrevistas. Con este diseño podemos comparar los beneficios de la diversidad de género en los equipos directivos de ambas empresas.

Instrumentos de recogida de la información

En este apartado se describen los procedimientos cualitativos y cuantitativos utilizados para la obtención de la información: entrevistas y cuestionarios.

Entrevistas

La metodología principal de recogida y análisis de la información ha sido de carácter cualitativo, utilizando la entrevista semiestructurada. Para ello, el equipo elaboró un guión de entrevista con dos versiones: una para el equipo directivo diverso y otra para el equipo directivo no diverso, formado sólo por hombres. La entrevista analiza el conocimiento de la diversidad como estrategia de Recursos Humanos y la aportación de las mujeres a los equipos directivos; su influencia sobre las políticas de la empresa, la eficacia y el clima; y la disponibilidad e innovación de las empresas para el aprovechamiento de la diversidad y la promoción de la Igualdad de Oportunidades.

Cuestionarios

Se han utilizado tres cuestionarios diferentes, dos de ellos estandarizados, a los que se ha añadido una serie de preguntas relacionadas con el análisis de género, para adaptarlos a los objetivos concretos de nuestra investigación, y un tercero elaborado por el equipo de investigación. Los cuestionarios solamente fueron cumplimentados por el personal subordinado. Los cuestionarios utilizados son:

- *Escala de Clima Social en el Trabajo*, elaborada por Moos, Moos y Trickett (1989) y adaptada al contexto español por Fernández-Ballesteros y Sierra (1984).
- *Cuestionario de Satisfacción Laboral*, desarrollado por Meliá y Peiró (1989).
- *Cuestionario de eficacia percibida*, elaborado por el equipo de investigación.

Muestra

Se ha llevado a cabo la selección de dos empresas de la ciudad de Valencia, una diversa y otra no diversa en cuanto a la composición sexual de sus equipos de alta dirección. Siguiendo este criterio seleccionamos las siguientes empresas:

- Empresa diversa (ED): *AIC – Arquitectura i Iniciatives per a la Ciutat*.
- Empresa no diversa (END): *Garrigues & Andersen*.

Tabla 1. Muestra total

	ED	END	Total
	N (M/H)	N (M/H)	N (M/H)
Directivos/as	7 (2/5)	4 (0/4)	11 (2/9)
Mandos intermedios	-	8 (4/4)	8 (4/4)
Empleados/as	24 (18/6)	4 (3/1)	28 (21/7)
Total	31 (20/11)	16 (7/9)	47 (27/20)

Tal y como resume la Tabla 1, contamos con una muestra total de 47 personas, de las cuales 27 son mujeres y 20 son hombres. En el nivel de dirección contamos con 11 personas, 2 mujeres y 9 hombres, los cuales realizaron una entrevista. En el nivel de mandos intermedios contamos con 8 personas (4 hombres y 4 mujeres) procedentes sólo de la empresa no diversa, que realizaron también la entrevista. En el nivel de empleados/as contamos con 28 personas, 21 mujeres y 7 hombres, que completaron la batería de cuestionarios.

RESULTADOS

En este apartado se ofrecen los resultados obtenidos en el trabajo de investigación. A partir de la información recogida podemos responder a los objetivos planteados en este proyecto de investigación.

Diferencias de género en el perfil personal y profesional de la muestra

Observamos cómo hombres y mujeres siguen teniendo situaciones y condiciones desiguales en las organizaciones laborales. En primer lugar, destaca que las mujeres directivas son más jóvenes que sus compañeros hombres. La cultura tradicional de los sectores a los que pertenecen ambas empresas, que durante mucho tiempo han excluido a las mujeres de los puestos directivos, pueden estar explicando estos resultados.

Por otra parte, el perfil biográfico también presenta importantes diferencias entre hombres y mujeres lo que repercute claramente en la promoción de éstas a puestos de dirección. La gran mayoría de directivos están casados, pero solamente la mitad de las directivas lo está. Además, los hombres directivos tienen más hijos que las mujeres directivas. La comparación entre hombres y mujeres en relación con el reparto de las tareas domésticas refleja que son las mujeres quienes las realizan en un porcentaje superior. Las responsabilidades familiares siguen recayendo principalmente en las mujeres, lo que dificulta su promoción a puestos de alta dirección y, por ello, las

mujeres renuncian a su vida familiar, retrasan el momento de tener hijos y/o reducen su número en favor de su desarrollo de carrera.

Otro aspecto que demuestra las diferencias de género en los puestos directivos hace referencia a las características del perfil profesional. A pesar de la elevada cualificación profesional de las mujeres, éstas siguen viéndose infrarrepresentadas en los niveles de mayor responsabilidad. En la empresa diversa, el equipo de dirección está formado por 7 personas, entre las que sólo hay 2 mujeres que fueron las que se incorporaron en último lugar al nivel de dirección. En la empresa no diversa, no hay mujeres en la cúpula organizacional. Confirmamos así la situación generalizada de segregación vertical de género en el mercado laboral.

Valoración de la diversidad como estrategia de Recursos Humanos

A pesar de que tanto en la empresa diversa como en la empresa no diversa se afirma no tener conocimiento sobre la diversidad como estrategia de RR.HH., en ambas empresas se valora de forma interesante y positiva.

Al indagar la opinión sobre la diversidad de género, el personal de la muestra reconoce que la diversidad de mujeres y hombres en los equipos de dirección permite compartir diferentes valores, diferentes puntos de vista y diferentes aptitudes que enriquecen al equipo de trabajo, mejorando el clima laboral, la satisfacción y, en definitiva, la eficacia de la empresa. Sin embargo, podemos observar que en la empresa diversa se reconocen con mayor énfasis los beneficios de contar con mujeres en su equipo de dirección, hecho que facilita la promoción y desarrollo de carrera de las mujeres que quieren optar a los cargos de mayor responsabilidad.

Aportaciones de las mujeres directivas a las organizaciones

La mayoría de las personas entrevistadas percibe diferencias reales entre directivos y directivas en el modo de dirigir su departamento y de relacionarse con sus equipos. Los aspectos más significativos en los que se afirma que las mujeres tienen un estilo diferente aportando cualidades positivas y beneficiosas al equipo, y como consecuencia a la organización, se describen a continuación:

- Mayor sensibilidad hacia las relaciones y mayor capacidad de comunicación.
- Mayor reconocimiento de la influencia de los aspectos emocionales y personales en el desempeño del trabajo, considerando a la persona en su globalidad a la hora de tomar decisiones, de evaluar, etc.

- Tienen más en cuenta las necesidades personales y un mayor respeto a la vida privada y familiar de las personas que dirigen.
- Estilo de dirección y trabajo más metódico y organizado, con mayor practicidad y capacidad de resolución.

En definitiva, podemos concluir que las mujeres aportan cualidades positivas y beneficiosas para la organización. En general, se percibe un estilo de dirección diferente entre directivos y directivas en algunos aspectos. Su manera de dirigir, horizontal y centrada en las personas, parece ir en consonancia con el estilo de liderazgo transformacional, más acorde con las demandas organizacionales actuales en las que se potencia el trabajo en equipo y el desarrollo del potencial diverso de las personas.

Influencia de la diversidad de género en la cultura y política de la empresa

La tendencia general del personal entrevistado de la empresa diversa refleja que las mujeres sí han influido en la cultura y en las políticas generales de la empresa. Sin embargo, en la empresa no diversa el personal directivo compuesto por hombres opina que la presencia de mujeres en la cúpula de dirección no tendría influencias, aunque a medida que avanza el discurso se reconoce la aportación positiva de las mujeres y la contribución de las directivas mandos intermedios.

Teniendo en cuenta las políticas que se han analizado a lo largo de la investigación, nos encontramos con las siguientes conclusiones:

i) En cuanto a la influencia de los equipos directivos con diversidad de género en la eficacia organizacional, podemos decir que el personal entrevistado de ambas empresas considera la diversidad de género como beneficiosa y positiva para la eficacia global y de los equipos de trabajo, en el nivel de subordinados y de directivos.

ii) En relación con la política de horarios, aunque no se considera de forma generalizada que la presencia de mujeres en los equipos directivos influya directamente, en la empresa diversa las mujeres directivas han provocado determinados cambios en favor de la calidad de vida y la conciliación entre el trabajo y la vida personal. La mayor sensibilidad de las mujeres hacia las necesidades personales y el respeto de la vida privada y familiar provocado que las directivas de la empresa diversa influyan en la planificación y organización de horarios.

iii) Respecto a la política de selección y promoción, la empresa diversa considera que los criterios de selección y de promoción se establecen basándose en las necesidades del puesto, no influyendo la presencia de mujeres entre el personal directivo. A pesar de ello, reconoce que los equipos directivos con diversidad de género permiten la adopción de criterios más amplios, según los cuales se tienen más en cuenta

a la persona en su globalidad, con un perfil profesional, pero considerando también las circunstancias personales. Además, manifiesta la aplicación de medidas de discriminación positiva para equilibrar la diversidad de los equipos de trabajo.

En el caso de la empresa no diversa, se considera que la política de selección y de promoción viene marcada por la política general, en la que en estos momentos no participa ninguna mujer.

iv) En cuanto a la política salarial encontramos importantes diferencias en las dos empresas de nuestro estudio. En la empresa no diversa, el nivel salarial se establece en función del desarrollo de carrera y se complementa según los resultados y la evaluación del desarrollo del trabajo. Al estar marcado por la política general de la empresa, se considera que las mujeres no influirían en las políticas salariales. En la empresa diversa, afirman que la presencia de directivas influye en la política salarial porque las mujeres tienen más en cuenta las necesidades de los trabajadores y trabajadoras.

v) Respecto a los procedimientos de toma de decisiones, se observan algunas diferencias entre las dos empresas de nuestro estudio. En la empresa no diversa, en la que no hay mujeres en el nivel de alta dirección, no se pueden tener en cuenta su influencia y aportaciones. Sin embargo, los mandos intermedios manifiestan que las mujeres aportan una visión diferente para tomar decisiones, por ejemplo, cuando hacen referencia a la evaluación del personal. En la empresa diversa, la existencia de mujeres en los equipos de dirección sí influye a la hora de tomar decisiones importantes porque enriquecen el proceso y tienen una forma menos agresiva y más inclusiva de hacerlo.

vi) Por último, respecto al clima y la satisfacción laboral, la opinión general considera que la presencia de mujeres mejora en gran medida las relaciones y el clima. Esto se debe a que la mayor sensibilidad y preocupación de las mujeres por los demás, junto con la escucha activa y un lenguaje más cercano, facilita y mejora las relaciones entre el personal de la empresa, ofreciendo mayor confianza a quienes interactúan con ellas y haciendo del trabajo un ambiente más agradable y satisfactorio.

Medidas y cambios para el aprovechamiento de la diversidad de género

En opinión de las personas participantes podemos afirmar que, en general, las empresas no están preparadas para aprovechar las ventajas que supone la diversidad de género como estrategia de Recursos Humanos. En la empresa diversa se observa una mayor voluntad y una actitud más abierta respecto a la implantación de cambios para la aplicación del criterio de diversidad de género con el consecuente beneficio para la organización. El personal directivo de ambas empresas propone una serie de cambios y medidas para el aprovechamiento de la diversidad, referidos al mercado laboral en general y a sus propias organizaciones.

Cambios generales

Las medidas propuestas hacen referencia, en primer lugar, a los aspectos culturales, incidiendo en las medidas educativas para el cambio de mentalidad, el cambio de roles e identidad de género en relación a que hombres y mujeres compartan los roles familiares y sociales, y una formación universitaria más acorde con la realidad, en la que se fomenten los nuevos valores demandados por las organizaciones, como el reconocimiento de la diversidad, el trabajo en equipo y el desarrollo de las personas.

Junto a las medidas culturales, que tienen un efecto a largo plazo, el personal de ambas empresas también reconoce la necesidad de realizar cambios desde la Administración, referidos a cambios legislativos que apoyen la incorporación de mujeres a los equipos de dirección, al apoyo socio-económico a las empresas para asumir los costes que suponen las necesidades personales y la conciliación laboral, y a la ampliación de horarios comerciales para ajustarlos a las necesidades de las familias y facilitar el reparto igualitario del tiempo entre hombres y mujeres.

Por último, los participantes de nuestro estudio plantean medidas activas aplicables a las organizaciones laborales que favorezcan la diversidad de género en los equipos directivos. Entre ellas citan la creación de servicios como guarderías o servicios jurídicos en las propias empresas, medidas de trabajo flexible (teletrabajo, horario flexible, reducción de jornada laboral o compartir el puesto directivo) y el fomento de medidas de discriminación positiva en los procesos de selección y promoción para la incorporación de mujeres a puestos directivos.

Cambios en las organizaciones del estudio

En primer lugar, la empresa no diversa considera que ésta es una problemática que hay que resolver. En el grupo de mandos intermedios, en el que sí hay mujeres, parece haber una mayor sensibilidad hacia el tema de la conciliación de la vida familiar y laboral. A pesar de ello, reconocen que las medidas de conciliación, como la

flexibilización del trabajo que ya han probado (teletrabajo o media jornada) no son factibles de implantar, por las características de su organización.

Por otra parte, el personal directivo de la empresa diversa parece mostrar una mayor preocupación, a la vez que un mayor optimismo, sobre el tema de la diversidad de género en el mundo laboral. En momentos puntuales han puesto en práctica medidas de conciliación, como la flexibilidad de horarios, políticas de selección no discriminatorias, a pesar de las dificultades que ello supone, incluso se plantean alcanzar una política salarial moderna, no discriminatoria, en base a resultados y no al puesto.

En conclusión, el personal directivo de ambas empresas reconoce la importancia de las medidas para el aprovechamiento de la diversidad de género, si bien en la empresa diversa parece haber una mejor disposición a poner en práctica dichas medidas.

CONCLUSIONES

La diversidad de género es un hecho que no tiene vuelta atrás y además, tal y como se desprende de nuestra investigación, la composición diversa de los equipos de dirección, con hombres y mujeres en los puestos de mayor responsabilidad, resulta beneficiosa para las empresas contribuyendo a la mejora de la eficacia, el clima y la satisfacción laboral.

Además, la diversidad de género permite una mayor sensibilidad hacia las necesidades de los trabajadores y trabajadoras, hecho que se refleja en las políticas generales de la empresa, con lo que se establecen políticas salariales, de horarios, de selección y promoción que favorecen la Igualdad de Oportunidades. Este hecho repercute a su vez en la promoción de la diversidad en las empresas.

Los resultados de este estudio nos llevan a considerar la necesidad de incorporar una serie de medidas de acción dirigidas a mujeres y hombres, relacionadas con la Igualdad de Oportunidades, para favorecer y aprovechar la diversidad de género en las organizaciones. En primer lugar, se propone el fomento de la coeducación en valores masculinos y femeninos. La educación tiene que fomentar valores inclusivos en los que mujeres y hombres compartan un espacio común en igualdad de condiciones, favoreciendo el intercambio de los roles de género productivo y reproductivo. Los cambios generales a nivel de educación y estereotipos deben traducirse en nuevas políticas de igualdad implementadas en las organizaciones.

Consideramos necesario adoptar medidas de flexibilización del trabajo, políticas de selección y promoción no discriminatorias, políticas salariales que tengan en cuenta la tarea y los resultados, sistemas de evaluación globales y medidas para la conciliación de la vida familiar y laboral. Todas estas medidas mejoran la calidad de vida y la

satisfacción de los trabajadores y trabajadoras, contribuyendo al mejor rendimiento y eficacia de las empresas.

En definitiva, estas propuestas van encaminadas a romper el techo de cristal mediante la estrategia de la diversidad de género en los equipos directivos. Con la incorporación de mujeres a las esferas de poder y la creación de entornos inclusivos, en los que hombres y mujeres tengan plena libertad para desarrollar su vida laboral y familiar, conseguiremos crear una sociedad más igualitaria.

BIBLIOGRAFÍA

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Comisión Europea (1995). *El empleo en Europa*. Informe de la Comisión Europea.
- Davidson, M.J. y Cooper, C.L. (1992). *Shattering the Glass Ceiling: The Woman Manager*. Paul Chapman Publishing.
- Fernández-Ballesteros, R. y Sierra, B. (1984). Escalas de clima social: familia, trabajo, instituciones penitenciarias, centro escolar. *Manual: Investigación y publicaciones psicológicas*. Tea Ediciones, S.A.
- Meliá, J.L. y Peiró, J.M. (1989). *El cuestionario de satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez*.
- Moos, R.H., Moos, B.S. y Trickett. (1989). Escalas de clima social: familia, trabajo, instituciones penitenciarias, centro escolar. *Manual: Investigación y publicaciones psicológicas*. TEA Ediciones.
- Powell, G.N. (1991). *Women and men in management*. Sage: California.
- Ramos, A. (2002). Liderazgo transformacional: un estudio desde la psicología de Género. Tesis Doctoral. Universitat de València. Dirigida por Ester Barberá. Manuscrito no publicado.
- Rosener, J.B. (1990). *Ways woman lead*, Harvard Business Review, 68, 119-120.
- Sarrió, M. (2002). *La Psicología de Género a través del 'Techo de Cristal'*. Tesis Doctoral. Universitat de València. Dirigida por Ester Barberá. Manuscrito no publicado.
- Segerman-Peck, L.M. (1991). *Networking and mentoring. A woman's guide*. Londres: Judy Piatkus Ltd.