Universidad Rey Juan Carlos

TESIS DOCTORAL

Factores Determinantes del Desarrollo de la Carrera Profesional de la Mujer Directiva

Autora:
Dña. Cristina Ruth Cachón García

Directora:
Dra. Dña. María Luz Martín Peña

Tutora:
Dra. Dña. Luisa Eugenia Reyes Recio

Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas

Escuela Internacional de Doctorado

2019

María Luz Martín Peña, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, en su condición de Directora de la presente tesis doctoral informa favorablemente sobre ésta.

En mi carácter de Directora manifiesto que la tesis doctoral "**Factores determinantes del desarrollo de la carrera profesional de la mujer directiva**" cumple los requisitos de todo trabajo de investigación. En concreto, se ha comprobado la originalidad y novedad en los temas que investiga, su clara definición de objetivos, su rigor tanto en el diseño como en la metodología empleada así como la consistencia con que aborda la discusión de los resultados.

Por todo ello, avalo la capacidad investigadora de la doctoranda y por tanto, considero que esta tesis reúne todos los requisitos para su defensa y aprobación.

Fdo: María Luz Martín Peña

Directora

Fdo: Luisa Eugenia Reyes Recio

Tutora

A mi esposo Jorge y a mis hijos

En estas primeras líneas quisiera agradecer de corazón a todas las personas que han ayudado en la realización de la presente tesis doctoral, en especial a todas las encuestadas que respondieron el cuestionario y a las personas que colaboraron en su difusión.

En primer lugar, a la Dra. Dña. María Luz Martin Peña, por su inestimable ayuda y predisposición. Sin su labor, su empeño y seguimiento esta tesis no habría llegado a término. Agradecerte también la acogida que he tenido siempre por tu parte y la forma en la que me has involucrado en los distintos proyectos que surgían.

A la Dra. Dña. Luisa Eugenia Reyes Recio, que me inspiró el tema de investigación y me ha acompañado a lo largo de este proceso tan duro y solitario, dándome siempre fuerza y ánimo de lucha para avanzar y no desistir.

Agradecimiento muy especial a mis infalibles compañeras Elo, Cris e Isabel. Siempre dispuestas a apoyarme y a ayudarme de forma totalmente desinteresada. A través de sus palabras, sus lecturas y revisiones así como sus consejos he podido siempre sentiros muy cerca y recibir los ánimos y la fuerza necesaria para seguir.

Agradecimiento a Dra. Dña. María Auxiliadora de Vicente que me ha inspirado el método de análisis y me ha facilitado el acceso a la plataforma. Ha sido ella mi formadora en materia estadística abriéndome la mente a otros métodos de investigación. Gracias por tu tiempo y dedicación.

Por último, mi mayor agradecimiento a los más queridos. En primer lugar a mi marido, que ha soportado mis angustias y mis agobios. Que me ha acompañado día a día, noche tras noche. Sus consejos siempre fueron sabios y su apoyo incondicional siempre ha estado ahí, a pesar de mis días grises. Gracias a cómo te has volcado con nuestros hijos he podido sacar tiempo para acabar esta investigación y dar paso a una nueva etapa. Eres atento, bueno, cariñoso. No tienes malas palabras, mal gesto. Gracias por tu mirada, por tu paciencia y tu amor. Doy gracias todos los días por tu vida, por nuestro matrimonio y nuestra familia. Me siento una afortunada por tenerte a mi lado. En segundo lugar, a mis hijos, Sara, Santiago y Lucía. Perdonadme por haberos quitado tiempo de calidad para estar con vosotros. Esta tesis es para vosotros. Por último, a mis padres, Concha y José Enrique, por todos los valores de esfuerzo y perseverancia que desde pequeña me habéis inculcado. Esto me ha permitido no abandonar a mitad de camino, ni tirar la toalla. A José María y Marta con los que siempre me he desahogado cada vez que he podido y me han animado a seguir y no dejarlo. A mis suegros que con su ayuda han hecho de este proceso algo más llevadero y me han brindado todo el tiempo del mundo. Soy consciente de que todos vosotros compartís mi felicidad y alegría en este preciso momento.

Quiero expresar mi agradecimiento a Mónica Gordillo de la asociación Women in Finance que ha trabajado en la difusión del cuestionario y a Rodrigo Fernández Aguirre que me ha ayudado a lo largo de este proceso. No puedo finalizar estas líneas sin mencionar a mi familia de Buensu. Todos y cada uno de ellos han aportado su granito de arena a esta tesis. Algunos con sus consejos, otros con alguna idea, la mayoría dándome ánimos y pidiendo por mí, otros quedándose con los niños para que pudiera leer y escribir. Buce, gracias por estar con

nosotros en nuestro camino. Gracias a nuestras conversaciones he podido valorar y vivir el proceso de mi tesis como algo que se me pide que haga con algún fin, más allá del académico o empresarial, lo que me ha motivado a seguir adelante con otra actitud.

Pido también disculpas por todos los errores que pueda haber en esta tesis doctoral, de los que soy la única responsable.

ÍNDICES

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN **1**

CAPÍTULO I.- APROXIMACIONES TEÓRICAS **11**

1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUJER DIRECTIVA. CASO ESPAÑOL. 14

1.1.1. La inserción de la mujer al mundo laboral 14

1.1.2. La mujer directiva 17

1.1.2.1. Perfil de la mujer directiva

1.1.2.2. Datos cuantitativos de la mujer directiva

1.1.3. Efectos de la presencia de mujeres en puestos directivos para la organización 27

1.2. FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL TECHO DE CRISTAL 28

1.2.1. El techo de cristal 29

1.2.2. Identificación de los factores para el desarrollo del modelo 30

1.2.3. Factores determinantes de la carrera profesional de la mujer directiva 33

1.2.4. Alternativas de desarrollo de la carrera profesional de la mujer directiva 54

1.2.5. Consideraciones finales 60

CAPÍTULO II.- DESCRIPCIÓN DEL MODELO BÁSICO DE ANÁLISIS 6**1**

2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MODELO 64

2.1.1. Taxonomía de los factores 64

2.1.1.a) Factores de nivel personal

2.1.1.b) Factores de nivel organizativo

2.1.1.c) Factores de nivel social

2.2. DEFINICIÓN DE LAS HIPÓTESIS 73

CAPÍTULO III.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 85

3.1. DISEÑO Y ANÁLISIS DE LA MUESTRA 88

3.1.1. Marco de la investigación y población 88

3.1.2. Muestra 91

3.1.3. Obtención de la información. Diseño e implementación de cuestionario 93

3.2. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES 100

3.2.1. Factores de nivel personal 100

3.2.2. Factores de nivel organizativo 105

3.2.3. Factores de nivel social 111

3.3. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 120

3.3.1. Método Electre 121

CAPÍTULO IV.- RESULTADOS 129

4.1. CONSTRUCCIÓN Y EXPLOTACIÓN DE LA RELACIÓN DE SUPERACIÓN 132

4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA 139

4.2.1. Análisis descriptivo de la mujer directiva 139

4.2.2. Análisis descriptivo de los factores 144

4.2.2.1. Factores de nivel personal

4.2.2.2. Factores de nivel organizativo

4.2.2.3. Factores de nivel social

4.3. ANÁLISIS EXPLICATIVO: CONTRASTACIÓN DEL MODELO TEÓRICO 155

4.3.1. Instrumentos de medida 155
4.3.2. Análisis de validez 164
4.3.3. Contrastación de las hipótesis 165

CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES 197

5.1. CONCLUSIONES 200

5.2. IMPLICACIONES DEL ESTUDIO 208

5.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO 211

5.4. INVESTIGACIONES FUTURAS 212

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 215

ANEXO A 251

ANEXO B 255

ANEXO C 259

ÍNDICE DE FIGURAS Y CUADROS

CAPÍTULO I.- APROXIMACIONES TEÓRICAS

Cuadro 1.1: Tasa de empleo de las personas de 25 a 49 años sin hijos/con hijos menores de 12 años según periodo 15

Cuadro 1.2: Evolución tasas de actividad, empleo y paro (%) 16

Cuadro 1.3: Tasa de actividad, ocupación y paro. Segundo trimestre 2018 16

Cuadro 1.4: Mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35(%) 21

Figura 1.1: Evolución del número de consejeras en España. Periodo 2010-2017..... 23

Cuadro 1.5: Mujeres en los Consejos de Administración del IBEX 35 24

Cuadro 1.6: Líneas de investigación de la carrera profesional de la mujer directiva 32

Cuadro 1.7: Resumen de los factores determinantes de la carrera profesional de la mujer directiva y sus autores 52

Cuadro 1.8: Resumen de las alternativas de desarrollo profesional de la mujer directiva y sus autores 59

CAPÍTULO II.- DESCRIPCIÓN DEL MODELO BÁSICO

Figura 2.1: Estructura básica del modelo 64

Cuadro 2.1: Resumen de factores determinantes de la carrera profesional de la mujer directiva, clasificación y autor 66

Cuadro 2.2: Resumen de la taxonomía de los factores 73

Figura 2.2: Modelo básico de análisis simplificado 74

Figura 2.3: Modelo básico de análisis 83

CAPÍTULO III.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Cuadro 3.1: Ficha técnica de la investigación 93

Cuadro 3.2: Estructura del cuestionario 95

Figura 3.1: Procedimiento de revisión de cuestionario 96

Cuadro 3.3: Características mujeres pre-test 97

Cuadro 3.4: Items de medición de autoestima 101

Cuadro 3.5: Resumen de la medición de variables 115

Figura 3.2: Fase 1. Caracterización del problema 122

Figura 3.3: Fase 2. Selección de la mejor alternativa 122

Cuadro 3.6: Resumen de escenarios 124

Figura 3.4: Pasos para la elección del método Electre 127

CAPÍTULO IV.- RESULTADOS

Cuadro 4.1: Peso de los factores escenario 1 134

Cuadro 4.2: Peso de los factores escenario 2 135

Cuadro 4.3: Peso de los factores escenario 3 136

Cuadro 4.4: Peso de los factores escenario 4 137

Cuadro 4.5: Peso de los factores escenario 5 138

Figura 4.1: Edad de las mujeres directivas 139

Figura 4.2: Porcentajes cargos directivos 140

Figura 4.3: Actividad de la empresa 141

Cuadro 4.6: Datos análisis descriptivo 142

Figura 4.4: Forma de acceder al cargo actual 143

Cuadro 4.7: Mujeres encuestadas por escenarios 143

Figura 4.5: Indique el grado de acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el FACTOR INTERNO 145

Figura 4.6: Indique el grado de acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el FACTOR DE LIDERAZGO..... 146

Figura 4.7. Indique si las siguientes CUALIDADES le caracterizan más o menos (entendiendo la escala como: no me define en absoluto: 1 y me define totalmente: 5) 147

Figura 4.8: Indique el grado de acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el FACTOR DE CULTURA ORGANIZATIVA 148

Figura 4.9: Indique el grado de acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el FACTOR DE APOYO ORGANIZATIVO 149

Figura 4.10: Indique el grado de acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el FACTOR DE REDES DE CONTACTO Y TRABAJO..... 150

Figura 4.11: Indique el grado de acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el FACTOR DE ESTEREOTIPO DE GÉNERO 152

Figura 4.12: Indique el grado de acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el FACTOR APOYO EXTERNO 152

Figura 4.13: Indique el grado de acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el FACTOR DE POLÍTICAS PÚBLICAS..... 153

Cuadro 4.8. Valoración general (en media) de los factores para cada alternativa de desarrollo 154

Cuadro 4.9: Estadísticos descriptivos de la promoción interna 157

Cuadro 4.10: Estadísticos descriptivos de la promoción externa 159

Cuadro 4.11: Estadísticos descriptivos del emprendimiento 161

Cuadro 4.12: Estadísticos descriptivos de la opción “otras” 163

Figura 4.14: Flujo de Electre III 166

Figura 4.15: Índice de Concordancia..... 168

Figura 4.16: Índice de Discordancia..... 168

Figura 4.17: Índice de Credibilidad..... 169

Cuadro 4.13: Leyenda de alternativas y criterios 169

Cuadro 4.14. Tabla de valoraciones Electre 170

Figura 4.18: Procedimiento Método Electre..... 171

Figura 4.19: Representación de la clasificación de alternativas para criterios de igual importancia 173

Cuadro 4.15: Clasificación de las alternativas para criterios de igual importancia 173

Figura 4.20: Representación de la clasificación de alternativas para el escenario 1 174

Cuadro 4.16: Clasificación de alternativas para el escenario 1 174

Figura 4.21: Representación de la clasificación de alternativas para el escenario 2 175

Cuadro 4.17: Clasificación de alternativas para el escenario 2 175

Figura 4.22: Representación de la clasificación de alternativas en el escenario 3 176

Cuadro 4.18: Clasificación de alternativas en el escenario 3..... 176

Figura 4.23: Representación de la clasificación de alternativas en el escenario 4 177

Cuadro 4.19: Clasificación de alternativas en el escenario 4..... 177

Figura 4.24: Representación de la clasificación de alternativas en el escenario 5 178

Cuadro 4.20: Clasificación de alternativas en el escenario 5..... 178

Cuadro 4.21: Resumen escenarios y resultados..... 180

Cuadro 4.22: Resumen del contraste de hipótesis 195

CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES

Cuadro 5.1: Resumen de la verificación de hipótesis..... 201

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, la relación laboral se basaba en el padre, cabeza de familia, que trabajaba para proveer la subsistencia familiar mientras que la mujer era la encargada del hogar y del cuidado de menores y dependientes. Durante los últimos tiempos, han tenido lugar numerosos cambios a nivel económico, social, político y tecnológico que han generado una nueva relación trabajo-familia (Álvarez y Gómez, 2010). Este nuevo binomio, trabajo-familia, hace referencia a una nueva relación basada en una doble responsabilidad que tienen tanto hombres como mujeres de asumir tareas en el ámbito laboral y en el ámbito de la familia. Una de las principales manifestaciones de este binomio ha sido la incorporación de la mujer al mercado laboral. Este cambio supone una dinámica imparable por la progresiva igualdad entre hombres y mujeres (Sabater, 2014). El resultado de este binomio es un arma de doble filo pues tiene un sentido positivo y un sentido negativo. El hecho de que la mujer se incorpore al mundo laboral se considera positivo porque potencia su desarrollo personal y profesional, añade más talento a las organizaciones y contribuye al bienestar económico y social ya que aumenta la población activa, las familias ingresan más dinero por un nuevo trabajo y por consiguiente, con mayor poder adquisitivo el consumo aumenta (Álvarez y Gómez, 2010). En cuanto al aspecto negativo, se puede añadir que ante la dificultad de llevar la doble responsabilidad de trabajo y familia, lejos de procurar la igualdad, hombres y mujeres se ven sometidos a la institucionalización de la doble jornada, laboral y doméstica (Aguirre y Martínez, 2006).

Desde la investigación se ha estudiado la repercusión de la incorporación de la mujer al mundo laboral por ser éste el colectivo más afectado por el binomio trabajo-familia, desde distintos ámbitos de la vida.

En las últimas décadas existe un considerable interés investigador en este tema, de forma que la literatura ha alcanzado un importante grado de desarrollo en general, apareciendo la mayor parte de los estudios desde el año 2000 (Ng, Eby, Sorensen y Feldman, 2005; Terjesen, 2005; Agut Nieto y Martín Hernández, 2007; Zabludovsky, 2007; Mateos de Cabo, Gimeno y Escot, 2010; Selva, Sahagún y Pallarès, 2011; Mensi-Klarbach, 2014).

Se considera interesante plantear este trabajo con el fin de aportar conocimiento sobre la particular situación de la mujer directiva. La oportunidad de esta investigación se deriva de la progresiva incorporación de la mujer al mercado de trabajo y del creciente debate en España sobre la igualdad de género y la necesidad de conciliar familia y trabajo.

Hoy en día, la mujer directiva se encuentra en minoría frente a los hombres en el marco empresarial dado los numerosos obstáculos que se encuentra en el desarrollo de su carrera profesional. En definitiva, lo que se pretende es analizar los factores que motivan y limitan a la mujer directiva en las distintas alternativas que tiene de desarrollo de su carrera profesional. En otras palabras, si una mujer cuyo objetivo en su carrera profesional es alcanzar puestos de dirección, conoce por un lado los factores que frenarán y los factores que motivarán las distintas alternativas que tiene de desarrollo profesional, tendrá mucha información para poder encaminar su carrera profesional adecuadamente y acorde con las circunstancias.

Por tanto, el objetivo de este trabajo de investigación es analizar los factores determinantes de la carrera profesional de la mujer directiva y cómo influyen en las distintas opciones o alternativas que tiene la mujer en el desarrollo de dicha carrera. Para abordar el estudio se presenta el marco teórico del desarrollo de la carrera profesional directiva de la mujer. Para ello, es necesario analizar la situación actual de la mujer directiva, estudiar el techo de cristal que condiciona toda posición directiva femenina y por último, describir las distintas opciones que tiene la mujer directiva en el desarrollo de su carrera. Este marco teórico permite identificar los factores a considerar y las alternativas posibles que tiene la mujer en el desarrollo de su carrera. La elección de una u otra alternativa de desarrollo no deja de ser un planteamiento basado en la toma de decisión de la mujer que decide una vía u otra según su situación personal y los factores que la afecten.

Desde la dimensión social y educativa, el nivel educativo de la mujer ha ido en aumento así como la necesidad de verse involucrada en el mundo empresarial ya sea por satisfacción y desarrollo personal o por la necesidad de obtener un doble ingreso para el mantenimiento del hogar (Sabater, 2014). La sociedad cada vez está más concienciada de la necesaria colaboración del varón en las tareas domésticas en favor de este binomio.

Desde la dimensión económica y organizativa, Aguirre y Martínez (2006) sostienen que se están tomando medidas para favorecer la inserción de la mujer al mundo laboral, como son el aumento de jornada en los centros escolares, el incremento de actividades extraescolares o de guarderías para poder facilitar y ajustar el horario en mayor medida al horario empresarial que asumen las mujeres. Sin embargo, otras investigaciones detectan cierta rigidez en la estructura organizativa empresarial que obliga, en ocasiones, a renunciar a uno u otro eje del binomio según la disponibilidad temporal y/o económica de las familias (Durán, 1997).

Desde el ámbito de género, es importante no olvidar los estereotipos que asignan a los hombres los roles de producción y confinan a la mujer en el espacio de los cuidados y tareas domésticas (Durán, 1997). No obstante, son numerosas las legislaciones que prohíben la discriminación. La Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea, reconoce en sus artículos 20 y 21 el principio de igualdad ante la ley y la no discriminación por razón de sexo. Por su parte, en Directivas Europeas se ha destacado la necesidad de aproximación de las legislaciones de los Estados Miembros a la aplicación del principio de igualdad tanto en relación con la retribución entre trabajadores hombres y mujeres así como para el acceso al empleo, formación y condiciones de trabajo (Directiva 75/117, 1975; Directiva 76/207, 1976). A pesar de todos los esfuerzos legales en este sentido, este cliché o estereotipo va a marcar el desarrollo de la carrera profesional de la mujer ya que es precisamente la diferencia de género la que determina la desigualdad económica y profesional entre hombres y mujeres (Wirth, 2001). Esto hace que muchas mujeres terminen renunciando a su proyección profesional o a su desarrollo familiar. Este último caso, repercute directamente en un claro descenso en la tasa de natalidad tal y como demuestran los datos del INE de 2017 (1,33 es el número medio de hijos por mujer en España).

Por último, desde los poderes públicos se observa un esfuerzo por desarrollar políticas públicas que ayuden a las familias al desarrollo profesional de la mujer (Guirao, 2011). A nivel laboral se han producido cambios que han permitido el aumento de la presencia de las mujeres en el mundo profesional. Por ejemplo, se regulan los permisos relacionados con el cuidado de

familiares, se introduce el teletrabajo permitiendo una mayor flexibilidad de tiempos y lugares de trabajo, se fomenta el autoempleo con incentivos fiscales, se fomenta la contratación con bonificaciones de la Seguridad Social y distintos tipos de contratación (como es la modalidad de a tiempo parcial), entre otras medidas (Cánovas, Aragón y Rocha, 2005; Belzunegui, 2008; Martínez *et al*., 2009). Aunque todo esto no resulta tan evidente para cargos directivos en grandes empresas, dado que los esfuerzos políticos se concentran en los niveles bajos de la pirámide organizativa y escasean las medidas para facilitar el acceso a cargos directivos y para fomentar la conciliación en niveles directivos.

Aunque según Selva, Sahagún y Pallarès (2011) el 48,2% de los artículos publicados en materia de desarrollo profesional de la mujer directiva corresponden a los años 1985-2005, el 51,8% son publicaciones de 2006 en adelante. Estos datos demuestran que el interés de la investigación no ha cambiado. La mayoría de los artículos son cuantitativos y pertenecen a revistas especializadas en el ámbito empresarial, de dirección de empresas y recursos humanos. Los estudios de investigación publicados abarcan los tópicos de "*barreras-favorecedores", "experiencia-acción", "estudio sectorial", "contrastación-comparación", "éxito profesional" y "soluciones institucionales*" (Selva, Sahagún y Pallarès, 2011, p.233). En los estudios de barreras y favorecedores se recogen los obstáculos y oportunidades que tiene la mujer en el desarrollo de su carrera profesional directiva. En los estudios de experiencia y acción se estudian las distintas opciones y percepciones que tiene la mujer a lo largo de su trayectoria profesional, haciendo especial hincapié en el emprendimiento y en mujeres que han traspasado el techo de cristal. En los estudios sectoriales se analizan colectivos determinados en relación a unas determinadas características, como puede ser la posición, el sector o el país. Los estudios de contrastación y comparación reflejan diferencias entre hombres y mujeres, en materia de liderazgo, expectativa y género. Todos los trabajos que se incluyen dentro del tópico de éxito profesional hacen referencia a resultados y logros que explican la progresión de la mujer y que predicen el éxito de las ejecutivas. Por último, en el tópico de soluciones institucionales se presentan trabajos que proponen medidas para la promoción equitativa o la gestión de la diversidad, de forma que se impulse la presencia de las mujeres en puestos directivos.

Muchos son los estudios que insisten entre la correlación de la producción académica y la práctica institucional. Es decir, muchos estudios reflejan la necesidad de que los gobiernos tomen partido y establezcan medidas y soluciones institucionales dadas las dificultades que tienen las mujeres para acceder a puestos directivos tal y como apunta la producción académica. Sin embargo, pese a la gran producción en relación a las barreras y facilitadores de

la trayectoria profesional de la mujer, son pocas las producciones de artículos que proponen acciones a nivel institucional y organizativo (Selva, Sahagún y Pallarès, 2011).

La mayoría de los estudios se centran en la desigualdad entre la carrera profesional de la mujer y del hombre (Ramos, Barberá y Sarrio, 2003; Ackah y Heaton, 2003) así como en establecer las barreras a las que debe hacer frente la mujer a lo largo de su carrera profesional (Doubell y Struwig, 2014; Oakley, 2000; Anca y Aragón, 2007). Sin embargo, pocos son los estudios que aluden a factores del desarrollo profesional de la mujer y que los relaciona con las diferentes alternativas que tiene la mujer en esa trayectoria profesional directiva.

Esta tesis doctoral pretende identificar factores que no sean exclusivamente limitantes. Es decir, la novedad de este estudio es analizar factores que puedan ser tanto motivadores/favorecedores como limitantes para el desarrollo profesional de la mujer directiva y relacionarlos con las distintas opciones de carrera profesional. Es decir, factores que la mujer directiva deba tener en cuenta para poder encauzar su carrera profesional de la mejor manera posible. Para ello, se identifica que este estudio se enmarca dentro de la línea que investiga "barreras-favorecedores" y la línea de "éxito profesional". Estos estudios se definen como "*obstáculos y oportunidades que la mujer concibe en el desarrollo de su carrera profesional hacia cargos directivos*" (Selva, Sahagún y Pallarès, 2011, p 233). La mayoría de los estudios pertenecientes a esta línea de investigación se centran en analizar los factores que suponen barreras para las mujeres y que les impiden romper el techo de cristal sin profundizar sobre los factores que influyen de forma positiva ni sobre las opciones de desarrollo. Por ello, esta investigación pretende cubrir este "gap" que se identifica en las investigaciones pertenecientes a esta línea de estudio.

Por ello, se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son y cómo influyen los factores determinantes de la carrera profesional de la mujer directiva en las distintas alternativas de desarrollo de la misma?

Con el fin de dar respuesta a este interrogante se han planteado tres objetivos básicos:

Primer objetivo: **Recoger un marco teórico para el estudio del desarrollo de la carrera profesional de la mujer directiva.**

1.1. Identificar los factores determinantes de la carrera profesional de la mujer directiva y realizar una taxonomía que permita clasificarlos.

1.2. Identificar las distintas alternativas de carrera profesional de la mujer directiva.

Segundo objetivo: **Presentar un modelo de análisis que nos permita establecer la relación existente entre los factores identificados y las distintas alternativas.**

Tercer objetivo: **Realizar un estudio empírico, en la Comunidad Autónoma de Madrid, que nos permita contrastar el modelo.**

Para lograr estos objetivos, el trabajo se ha estructurado en cinco capítulos. En el primer capítulo, se sentarán las bases teóricas del estudio del desarrollo de la carrera profesional de la mujer directiva basándonos en la situación actual de la mujer directiva y en el estudio del techo de cristal que condiciona toda posición directiva femenina.

En el segundo capítulo, se plantea el modelo básico de análisis. Este modelo relaciona los factores determinantes (clasificados en factores personales, factores organizativos y factores sociales) con las distintas alternativas de la carrera profesional de la mujer directiva.

En el tercer capítulo dedicado al diseño de la investigación se presenta la población objeto de estudio, la muestra y el método estadístico empleado. Posteriormente, se muestran las fuentes de información utilizadas para la obtención de los datos necesarios con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

En el cuarto capítulo se recogen los resultados obtenidos de los análisis estadísticos aplicados. Estos análisis en primer lugar, recogen un estudio descriptivo de las variables utilizadas y en segundo lugar, los resultados de la aplicación de diversas técnicas estadísticas con el fin de contrastar las hipótesis de trabajo enunciadas en el segundo capítulo.

El quinto y último capítulo expone las conclusiones del estudio, así como las implicaciones, seguidas por las limitaciones del trabajo y las líneas de investigación futuras.

. Esta investigación se va a contextuar para el caso español. El planteamiento teórico responde a esta contextualización y se justificará la muestra elegida como representativa del caso español.

Finalmente, en la bibliografía se recogen las referencias citadas en la presente investigación y en los anexos la información complementaria a la que se ha hecho referencia en el desarrollo del trabajo.

CAPÍTULO I

APROXIMACIONES TEÓRICAS

En este primer capítulo se delimita el objeto de estudio de esta investigación, definiendo un marco teórico previo para el análisis de los factores que determinen las distintas alternativas de la carrera profesional de la mujer directiva. Para ello, en primer lugar, se realiza un estudio del estado de la cuestión. Es decir, este marco teórico parte de la situación actual de la mujer directiva en España. En segundo lugar, se realiza el estudio del techo de cristal que condiciona toda posición directiva femenina. En tercer lugar, se analizan los distintos factores que influyen a la mujer directiva en el desarrollo de su carrera y por último se describen las alternativas de desarrollo de la carrera profesional de la mujer directiva.

En una primera parte, como justificación y delimitación del problema objeto de estudio se identifica la situación actual de la mujer directiva que permite justificar la importancia y necesidad de esta investigación dado que se observa cómo la mujer directiva sigue teniendo una gran dificultad para acceder a puestos directivos. En una segunda parte, se estudia, efectivamente, cuáles son esas dificultades a las que se enfrenta y que no se debe dejar pasar por alto dado que serán las que determinen cada uno de los factores del modelo de análisis. Por último se identifican las alternativas de desarrollo profesional de la mujer directiva.

1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA MUJER DIRECTIVA. CASO ESPAÑOL.

Para realizar un análisis de la situación actual de la mujer directiva es conveniente ceñirse al caso español. Es necesario considerar el proceso de inserción de la mujer al mercado laboral que se ha puesto de manifiesto en las últimas décadas ya que ha supuesto un gran cambio en términos sociales, educativos, económicos, organizativos, en materia de género e implicación de los poderes públicos.

1.1.1. La inserción de la mujer al mundo laboral

Actualmente, el número de mujeres trabajadoras sigue siendo inferior al de sus homólogos. El Informe de Mujeres y Hombres en España (Instituto de la Mujer, 2017) aporta datos, actualizados a fecha de noviembre de 2016, que muestran la diferencia entre hombres y mujeres respecto a la tasa de empleo en relación al número de hijos, el nivel educativo, la tasa de actividad, la tasa de paro, el tipo de contrato y el sector de actividad.

En lo referente a la tasa de empleo, las mujeres con edades comprendidas entre 25 a 49 años y con hijos menores de 12 años tienen una menor tasa de empleo que las mujeres de misma edad y sin hijos (62.8% frente a 69% en 2015). Sin embargo, sucede lo contrario en el caso de los hombres en la misma situación. Es decir, los varones de misma edad y con hijos tienen una tasa de empleo mayor que los varones sin hijos (84.3% frente a 79% en 2015). Esto refleja que son las mujeres, en mayor medida, las que solicitan excedencias para el cuidado de los hijos o directamente deciden abandonar su carrera profesional durante la edad infantil de los hijos. Estos datos pueden explicar la disyuntiva que tiene la mujer en ese intervalo de edad: se encuentra en la época más fértil e idónea (sobre todo en los primeros años) para formar una familia y sin embargo es también la época en la que su desarrollo profesional es mayor. Por consiguiente, ante el binomio trabajo-familia que se le presenta a una mujer, en muchas ocasiones la mujer termina eligiendo en un eje u otro por temor a que su doble responsabilidad (familiar y laboral) derive en resultados negativos empresariales, empeoramiento del rendimiento, problemas de salud mental o problemas familiares (Netemeyer *et al*., 1996; Karatepe y Baddar, 2006). No obstante, estos porcentajes están aumentando con el paso de los años. En 2013 la tasa de empleo de las mujeres con hijos era de 59,5% y en 2017 es de 66,6%.

Esto se debe a que la sociedad está cambiando y gobiernos y empresas están llevando a cabo medidas de flexibilidad laboral. (Véase cuadro 1.1).

Cuadro 1.1: Tasa de empleo de las personas de 25 a 49 años sin hijos/con hijos menores de 12 años según periodo

	2017	2016	2015	2014	2013
Hombres					
Sin Hijos	83,0%	81,2%	79,0%	76,8%	74,4%
Con Hijos	88,0%	86,3%	84,3%	80,9%	78,9%
1	88,4%	86,4%	84,5%	81,0%	78,3%
2	88,4%	87,6%	85,3%	81,7%	80,6%
3 ó más	81,/%	78,0%	75,5%	74,6%	72,8%
Mujeres					
Sin Hijos	72,4%	71,6%	69,0%	67,8%	66,9%
Con Hijos	66,6%	64,8%	62,8%	61,1%	59,5%
1	68,6%	67,7%	64,9%	62,4%	61,2%
2	66,0%	62,3%	62,2%	61,4%	58,2%
3 ó más	50,3%	49,0%	43,8%	44,2%	47,0%

Fuente: Encuesta de Población Activa. INE, 2018.

En lo referente al nivel educativo, en todos los países de la Unión Europea, el número de mujeres graduadas en educación superior es superior al número de hombres graduados, según las consultas realizadas de las estadísticas de Eurostat. No obstante, habría que ser cuidadoso y acudir al campo de estudio para contrastar estas afirmaciones. Según el Informe de Mujeres y Hombres en España, "*en España en el año 2016, el porcentaje de mujeres graduadas en educación superior era un 53,3% y el de hombres 46,7%. En los países de la Unión Europea, en el año 2016, el porcentaje de mujeres graduadas en educación superior es superior al porcentaje de hombres graduados, excepto en Alemania y Grecia. El valor más bajo de mujeres graduadas correspondía a Alemania (48,2%). Por campo de estudio, en España en el año 2016 el mayor porcentaje de mujeres que se gradúan en educación superior respecto al total de alumnos graduados corresponde al campo de negocios, administración y derecho con un 11,2%. El menor porcentaje para el mismo año corresponde a tecnologías de la información y comunicación, con un 0,6%.*" (Instituto de la Mujer, 2018, pg. 2, datos actualizados a 5 de junio de 2018). Por lo que, tal y como ya apunta la literatura, la formación que antes era una de las causas innegables de la escasa presencia de la mujer en el mundo laboral (Ridgeway, 2001; Pallarès y Martínez, 1993; Anca y Aragón, 2007), no supone un impedimento a la carrera profesional de la mujer. Todo lo contrario, son más las mujeres que acceden a una formación superior y/o de doctorado.

En cuanto a la tasa de actividad y de paro, ambas han aumentado en el caso de las mujeres en los últimos años, tal y como se detalla en el cuadro 1.2 y en el cuadro 1.3. El incremento de la tasa de paro se inicia en el 2008, por lo que podemos destacar que no se debe tanto a un tema de género sino a la crisis económica en la que estamos inmersos desde 2008. Al margen de este dato, el Instituto de la Mujer (2017) muestra una tendencia positiva de crecimiento. Esto coincide con la revisión de la literatura que apunta al mayor acceso de la mujer a puestos profesionales en la última década aunque este crecimiento resulte demasiado lento de acuerdo con el ritmo de crecimiento de la población y con la evolución de la sociedad en materia de género (Godoy y Mladinic, 2009).

Cuadro 1.2: Evolución tasas de actividad, empleo y paro (%)

Ambos Sexos	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Tasa de actividad	58,8	58,9	59,5	59,6	60,0	60,4	60,3	60,3	60,2	60,1	59,3
Tasa de empleo	48,7	47,6	46,4	45,0	44,4	45,4	47,4	48,3	49,4	53,3	54,4
Tasa de paro	16,6	18,6	22,1	24,4	26,1	24,8	21,4	19,9	17,9	11,2	8,23

Mujeres	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Tasa de actividad	53,3	53,4	59,5	53,7	53,9	54,0	53,4	52,7	52,0	50,9	49,5
Tasa de empleo	43,1	42,1	41,0	40,0	39,6	40,5	41,7	42,0	42,6	44,4	44,2
Tasa de paro	18,4	20,3	23,6	25,4	26,7	25,0	21,8	20,2	18,1	12,8	10,7

Varones	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
Tasa de actividad	64,6	64,8	65,7	65,8	66,4	67,1	67,6	68,1	68,6	69,5	69,4
Tasa de empleo	54,6	53,3	52,0	50,3	49,4	50,6	53,3	54,8	56,5	62,5	65
Tasa de paro	15,0	17,2	20,8	23,6	25,6	24,6	21,0	19,6	17,6	10,0	6,4

Fuente. INE, 2018.

Cuadro 1.3: Tasa de actividad, ocupación y paro. Segundo trimestre 2018

	Tasa de Actividad	**Tasa de Ocupación o Empleo**	**Tasa de Paro**
Mujeres	53.29%	44.19%	17.08%
Hombres	64.62%	55.75%	13.72%
Total	58.80%	49.81%	15.28%

Fuente: elaboración propia. Datos de la Encuesta de Población Activa. INE, 2018

En cuanto al tipo de contrato, según el Instituto de la Mujer (2017), la participación de hombres trabajadores a tiempo parcial sobre el empleo total (hombres y mujeres) asciende a 4,2% en 2016. Si se considera la base el empleo total de hombres, este porcentaje sería de 7,8%; mientras tanto, la participación de mujeres sobre el empleo total es de 11,0% en 2016 y sobre el empleo total de mujeres 22,9%. Es decir un 4.2% de hombres sobre el total de hombres

y mujeres con empleo tienen jornadas a tiempo parcial frente a un 11,0% de mujeres en la misma situación.

Por último, en cuanto a la ocupación en función del sector de actividad, clasificación según la CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas), tal y como señala la literatura se aprecia mayor presencia de mujeres en el sector terciario (Pasamar y Valle, 2011; López Díaz y Santos del Cerro, 2013). Concretamente, según los datos del segundo trimestre de 2018 del INE, el sector de comercio al por mayor y al por menor, ocupa cerca del 25%% de mujeres, el sector de las actividades sanitarias y de servicios sociales un 14%, el sector de actividad de hostelería un 10,5% y el sector de la educación un 10,2%.

Por tanto, en España la tasa de actividad de la mujer trabajadora va en aumento y paralelamente su tasa de paro se va reduciendo (excepto durante la época de crisis económica). Un porcentaje alto de mujeres en edad de 25 a 49 años con hijos abandona la actividad laboral en favor del cuidado de su familia mientras que la mujer sin hijos continúa su carrera profesional. Tanto la tasa de empleo como de actividad siguen siendo mayores en el hombre, si bien es cierto que esta diferencia se va reduciendo con el tiempo pues la inserción de la mujer al mundo laboral sigue creciendo. El tipo de contrato por el que predomina la mujer frente al hombre es el contrato a tiempo parcial. Además los sectores de actividad en los que encontramos a las mujeres son eminentemente del sector terciario (comercio, sanidad, educación y hostelería). No obstante, cabe destacar que las mujeres poseen una mayor formación a nivel superior que los hombres.

1.1.2. La mujer directiva

Los datos descritos en el apartado anterior muestran la situación de la mujer trabajadora en los niveles operativos de la pirámide organizativa pero no reflejan la situación actual de la mujer directiva; no aportan información sobre el acceso de la mujer a los puestos directivos. No obstante, si el número de mujeres en el ámbito laboral y el número de mujeres con educación superior va in crescendo, el número de mujeres directivas debería aumentar (Thornton, 2015; Agut Nieto y Martin Hernández, 2007).

Cada vez son más las mujeres que ocupan altos cargos a nivel público y privado. Por ejemplo, la Canciller Angela Merkel en Alemania, Marissa Mayer (Directora Ejecutiva de Yahoo) o Ana Botín (Presidenta del Banco Santander y Consejera delegada de la filial británica del Grupo Santander).

A lo largo de estas líneas se pretende esclarecer un perfil de mujer directiva y mostrar la situación real de la mujer directiva en España con datos cuantitativos de su presencia en cargos de dirección.

1.1.2.1. Perfil de la mujer directiva

Varios son los autores que describen, a lo largo de los últimos años, las diferencias entre la mujer directiva y el hombre directivo centrándose en la edad, los hijos, la jornada laboral de la pareja, el acceso al puesto directivo, al departamento y al salario (Rincón, González y Barrero, 2017; González Macón, 2017; Aguado Perera, 2016; Charlo Molina y Nuñez Torrado, 2012; Serantes, Gómez y Rozas, 2010; Agut Nieto y Martín Hernández, 2007).

En primer lugar, tanto Aguado Perera (2016) como Serantes, Gómez y Rozas (2010) apuntan en su investigación a que un 38% de las mujeres directivas tienen de media dos hijos, mientras que este porcentaje en los hombres es mayor. Otras investigaciones señalan que frente al 22% de hombres que trabajan y no tienen hijos está el 31% de mujeres en la misma situación (Agut Nieto y Martín Hernández, 2007). Además, a medida que el número de hijos aumenta, los porcentajes disminuyen en ambos casos, pero siempre son menores los porcentajes cuando se trata de una mujer directiva (no existen directivas con 5 o más hijos). González Macón (2017) apunta a que la edad media de la mujer directiva oscila entre los 35 y los 50 años y no aparece ninguna directiva con más de 65 años.

En cuanto a las parejas, todas las de las mujeres directivas trabajan a tiempo completo, cosa que no ocurre en el sentido contrario. En lo referente al acceso al puesto directivo, la mayoría de hombres acceden por selección externa, mientras que las mujeres acceden por promoción interna y suelen ocupar direcciones en departamentos de administración y recursos humanos, liderando grupos menos numerosos que los hombres.

Por último, el salario es también un aspecto diferenciador de estos dos colectivos. Ellos suelen cobrar más, no sólo cuando ocupan puestos de más responsabilidad, sino también a igualdad de categoría, estando también más satisfechos con su sueldo. Por el contrario, más del 30% de las mujeres directivas consideran que su salario no es acorde con la labor que desempeñan. Aun así, las mujeres estarían dispuestas a renunciar a responsabilidad o remuneración a cambio de más tiempo para la vida familiar, cosa que no ocurre en el lado masculino (Charlo Molina y Núñez Torrado, 2012).

En materia de educación, el informe de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones (2004) establece que en la mayoría de los Estados miembros y adherentes, las mujeres sobrepasan en número a los hombres tanto en la educación secundaria superior como en la educación terciaria. Esto significa que las mujeres directivas poseen un nivel de formación elevado y en ocasiones superior al de los varones.

Según Anca y Aragón (2007), en una revisión teórica de la literatura, las motivaciones de las mujeres de desarrollo de carrera profesional hacia puestos directivos son el desarrollo profesional (72%), la autorrealización (52%) y la retribución (36%). Las directivas españolas reconocen que las tareas de dirección suponen un mayor sacrificio que los cargos inferiores, entre los cuales destacan la falta de tiempo para sí misma y para su familia y amistades.

Por tanto, cuando se habla de mujer directiva en España, hacemos referencia a mujeres de un alto nivel educativo y formativo. Se trata de mujeres que están muy comprometidas y motivadas por una voluntad de crecimiento personal y profesional. Habitualmente acceden por promoción interna a puestos típicamente de administración o recursos humanos y suelen tener un número reducido de personas a su cargo. Son mujeres que tienen de media dos hijos y cuyas parejas trabajan también a tiempo completo.

1.1.2.2. Datos cuantitativos de la mujer directiva en España

Los cargos directivos pueden presentar distintas características dependiendo del nivel de dirección al que nos referimos. Cuando se habla de mujer directiva, se habla en términos generales de cualquier nivel de dirección. No obstante convendría aclarar conceptualmente los distintos niveles de dirección que existen en el mundo empresarial. Según Robbins (2005), la dirección en las organizaciones viene clasificada en dirección de primera línea, dirección de

nivel medio y alta dirección. Los de primera línea se encuentran en un nivel inferior y dirigen el trabajo de los empleados no administrativos que se ocupan directa o indirectamente de la producción o la creación de los productos o servicios de la organización. Verifican que las tareas diarias de los distintos departamentos se desarrollan con normalidad y de acuerdo con los objetivos empresariales. En muchos casos se les llaman supervisores o jefes de turno, de distrito, de departamento, capataces o responsables. Los gerentes de nivel medio comprenden todos los niveles administrativos entre la primera línea y la dirección de la organización. Dirigen el trabajo de los directivos de primera línea y ostentan títulos como gerente regional, director de proyectos, gerente de planta o de división. En manos del nivel medio está el control y supervisión general de las funciones de la empresa, cumpliendo con los objetivos. En la cúspide, se encuentran los de alta dirección que son los responsables de pilotar la empresa. En definitiva, son los que toman las decisiones que abarcan a toda la organización y determinar planes y metas que atañen a la organización entera. En manos de la alta dirección está la planificación estratégica; es decir, la toma de decisiones sobre los objetivos a largo plazo, sobre los cambios de objetivos, recursos necesarios para cumplirlos y políticas y procedimientos generales. En la alta dirección es donde se encuentran los Consejos de Administración dónde se pueden ostentar cargos de Presidente, Vicepresidente Ejecutivo, Secretaria General o Técnica y Consejeros. Además, cabe hacer una distinción conceptual entre los distintos tipos de consejeros. Tal y como apunta Reyes (2001), el Informe Olivencia distingue entre consejeros externos y consejeros internos o ejecutivos. Dentro de los consejeros externos se habla de independientes y de dominicales. Los consejeros dominicales son consejeros que tienen una participación significativa en la sociedad, mientras que los independientes no están vinculados de ninguna de las formas a la propiedad de la empresa y son nombrados debido a su experiencia, competencia y prestigio profesional. Este tipo de consejero aparece por la necesidad de representación de las minorías o capital flotante en las empresas, debido a la incorporación cada vez mayor de accionistas anónimos no representados en el seno de los consejos. Es por ello, que los consejeros independientes buscan representar los intereses de los accionistas minoritarios frente a los directivos.

En España, en 2007, surgió una medida gubernamental en forma de Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. El objetivo era el de fomentar la igualdad de composición equilibrada de hombres y mujeres en órganos y cargos de responsabilidad de forma que las personas de cada sexo no superen el 60% ni sean menos del 40%. Sin embargo, en la práctica, son escasos los ámbitos donde se produce esta paridad.

En el siguiente cuadro 1.4, con datos procedentes del INE, se muestra el porcentaje de mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35. Se observa como la tendencia desde el 2010 es positiva (pasando de un 10% en 2010 a un 19.4 % en 2015), ocupando mayoritariamente las mujeres los cargos de consejeras.

Cuadro 1.4: Mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35(%)

	2016	**2015**	**2014**	**2013**	**2012**	**2011**
TOTAL	13,27	11,75	9,32	9,36	8,29	7,24
Presidencia	0,00	6,25	8,70	0,00	0,00	0,00
Vicepresidencia	23,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Consejería Delegada	0,00	2,63	3,57	6,45	9,09	5,88

Fuente: Elaboración del Instituto de la Mujer para la Igualdad de Oportunidades a partir de datos publicados por la Comisión Nacional del Mercado de Valores en su página web. Consultado a 1 de octubre de 2018.

En definitiva, este cuadro nos muestra que los porcentajes, si bien siguen siendo inferiores a los porcentajes de participación de los hombres en consejos de administración, van en aumento en la última década, pero el objetivo alcanzado hasta ahora sigue siendo insuficiente en comparación con el objetivo marcado por Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

Tradicionalmente, los investigadores proponían varias razones para justificar la escasez de mujeres presentes en puestos de alta dirección. Uno de los mayores inconvenientes que tenía la mujer era que solían estar menos cualificadas para puestos de alta dirección en comparación con el número real de hombres existentes con la misma cualificación y experiencia (Carli y Eagly, 2001). Sin embargo, esto ha evolucionado y hoy día, esta teoría no podría ser válida, pues como ya se ha indicado anteriormente son mayoría las mujeres en cuanto a titulaciones.

Partiendo de los datos de la alta dirección, es decir, datos que reflejan la presencia de mujeres en cargos de Consejos de Administración, la escasa presencia no es algo aislado ni puntual ni característico solo en España. Se trata de una situación generalizada internacionalmente y culturalmente. Según los datos de la Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2008, recogidos por Terjesen y Singh (2008), el porcentaje de mujeres en consejos de administración representa en Japón menos del 1%; en países como Francia, Alemania, Reino Unido, Chile o Sudáfrica se habla del 5%-8% y en

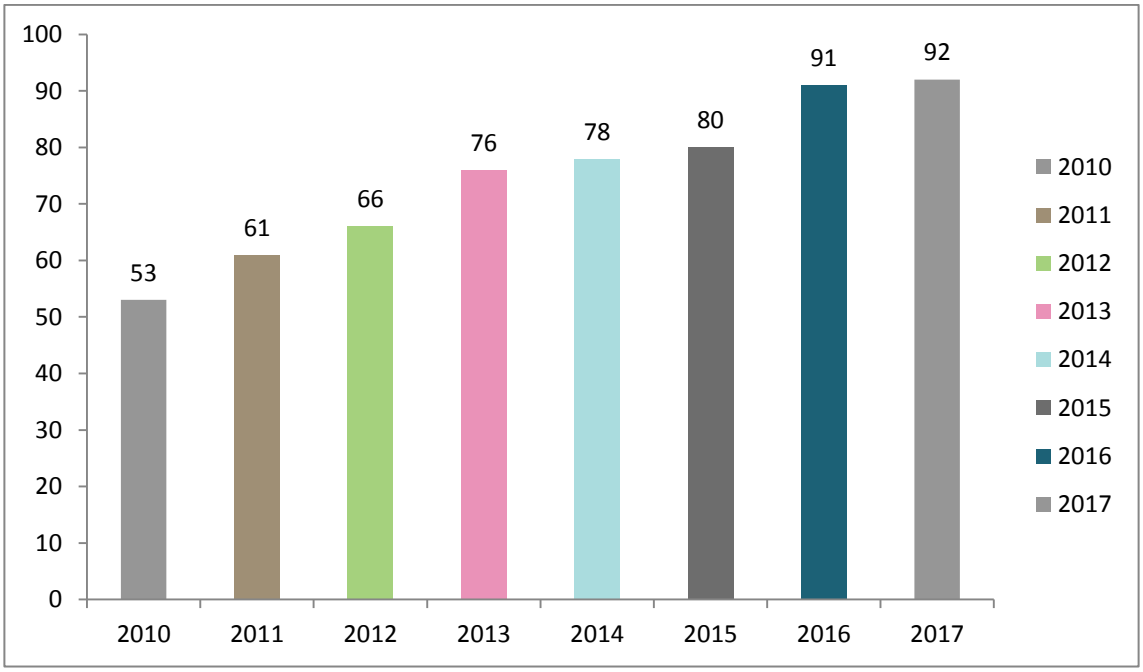
China o Estados Unidos los porcentajes ascienden a 10-15%. En FTSE 100 companies, el porcentaje de mujeres en Consejos de Administración ha aumentado (12,5% en 2011 a 20,7% en 2014). Paralelamente en FTSE 250 Companies, el incremento ha sido de 7,8% a 15,6%. (The Female FTSE Board Report, 2014).

En cuanto a los datos que nos aporta el IBEX 35, según el quinto informe de las Mujeres en los Consejos del Ibex 35 (Atrevia y Escuela de Negocios IESE, 2017) se detecta un incremento en el número de consejeras en el año 2016 con respecto al 2015. (Véase figura 1.1). En concreto, el número de puestos en los Consejos de Administración de las empresas del IBEX ocupados por mujeres asciende a 91 (doce más que en 2015). Esto representa un 13.75% más que en 2015. Es algo significativo puesto que el crecimiento en el año 2015 fue de 2.56% respecto del 2014. De estos 91 puestos hay 6 mujeres que repiten en distintas empresas. Hoy por hoy, este aumento se ve reflejado en el peso relativo de las mujeres en los consejos que pasa del 17,32% en 2015 al 19,83% en 2016.

Este aumento es en buena parte debido a dos nuevas incorporaciones al Ibex 35; por un lado se trata de Merlin Properties que cuenta con 3 consejeras y por otro lado se trata de AENA que cuenta con 4 consejeras. Sin embargo, este aumento también se ve favorecido con la caída del número total de consejeros en los últimos seis años dado el esfuerzo de las compañías por reducir el tamaño de los consejos, recomendación de El Código Unificado de Buen Gobierno. Desde 2010 se han reducido un total de 43 sillones (en otras palabras, un 8.56% del total de consejeros). Desde ese mismo año se ha reducido un 18% el número de varones en los consejos de administración así como ha incrementado un 71,7% el número de consejeras.

Figura 1.1: Evolución del número de consejeras en España

Periodo 2010-2017



Fuente: Atrevia y Escuela de Negocios IESE, 2017.

La media de mujeres por consejo en las compañías del Ibex es de 2,6 en 2016. Solo existe una empresa, Abertis, con más de cinco mujeres en el Consejo de Administración y solo una empresa, Cellnex Telecom, no incluye a ninguna mujer en su Consejo de Administración. En cuanto a la tipología, el 68.13% de las consejeras son independientes, el 21,98% son dominicales y por último sólo 3 consejeras (un 3,3%) son ejecutivas. De los 80 puestos, 18 de ellos son ostentados, en 2016, por mujeres extranjeras, todas ellas consejeras independientes, excepto una, que es Vanisha Mittal, ejecutiva de Arcelormittal.

En comparación con los datos europeos, España se encuentra por debajo de la media de porcentaje de mujeres directivas de la Unión Europea. Esta media es de 21,2% (según los últimos datos publicados por la Comisión Europea de abril 2016 mientras que España está ante el 19.83%. Francia es el país que presenta un mayor porcentaje de mujeres (33%). Desde las instancias europeas se recomienda que las mujeres alcancen el 40% de puestos no ejecutivos de los Consejos de Administración en 2020. Sin embargo, la Comisión Nacional de Mercado de Valores (CNMV), aconseja contar con un 30% para esa fecha.

Si se analiza el peso de las mujeres en los Consejos de Administración del IBEX 35, Abertis es la única empresa que supera el 45%. Solo son siete las empresas que tienen Consejos de Administración más equilibrados en términos de diversidad Bankinter, Dia, Griffols, Iberdrola, Merlin Properties, REE y Santander, donde las mujeres ocupan un 30-45%. Del 20 al 30% de los puestos en Consejos de Administración, están ocupados por mujeres en Acciona, AENA, ArcelorMittal, Banco Popular, BBVA, CaizaBank, Enagas, IAG, Inditex y Mapfre. Más de la mitad de las empresas pertenecientes al IBEX 35 tienen menos de un 20% de representación femenina en sus Consejos: Acerinox, ACS, Amadeus, Banco Sabadell, Gamesa, Gas Natural, Indra, Meliá Hotels, Movistar, Viscofan, Bankia, Endesa, Ferrovial, Mediaset, Repsol y Técnicas Reunidas. Finalmente, solo es una la empresa que no posee ninguna mujer en su Consejo (Cellnex Telecom), según el Quinto Informe de las mujeres en los Consejos del IBEX 35, 2017. En el cuadro 1.5 se recogen en número de mujeres en los Consejos de Administración del IBEX 35. Por consiguiente, tanto los datos, como las investigaciones convergen en que es mucho menor el porcentaje de cargos en Consejos de Administración ocupados por mujeres que por hombres.

Cuadro 1.5: Mujeres en los Consejos de Administración del IBEX 35

EMPRESA	Nº TOTAL DE CONSEJEROS	Nº TOTAL DE CONSEJERAS	% MUJERES CONSEJERAS / TOTAL DE CONSEJEROS
Abertis	13	6	46,15%
Acciona	11	3	27.27%
Acerinox	13	2	15.38%
ACS	16	2	12.5%
AENA	15	3	20%
Amadeus	10	1	10%
Arcelormittal	12	3	25%
Banco Popular	15	3	20%
Banco Sabadell	14	2	14.28%
Bankinter	10	3	30%
Bankia	11	1	9.09%
BBVA	15	3	20%
Caixabank	17	4	23.53%
Cellnex	8	0	0%
Dia	10	3	30%
Enagás	13	3	23.08%
Endesa	11	1	9.09%
Ferrovial	11	1	9.09%
Gamesa	12	2	16.67%

EMPRESA	Nº TOTAL DE CONSEJEROS	Nº TOTAL DE CONSEJERAS	% MUJERES CONSEJERAS / TOTAL DE CONSEJEROS
Gas Natural	17	3	17,65%
Grifols	13	4	30.77%
IAG	12	3	25%
Iberdrola	14	5	35.71%
Inditex	9	2	22.22%
Indra	13	2	15.38%
Mapfre	15	4	26.67%
Mediaset	13	1	7.69%
Melia Hotels	11	2	18,18%
Merlin Properties	15	5	33.33%
REE	12	4	33.33%
Repsol	16	1	6.25%
Santander	15	6	40%
Telefónica	18	2	11.11%
Técnicas Reunidas	13	1	7,69%
Viscofan	10	1	10%

Fuente: Elaboración propia de los datos extraídos de la CNMV y de la web corporativa de las empresas. Datos consultados a fecha de 1 de octubre de 2018.

En definitiva, es cierto que existen avances y que hay una tendencia alcista en el número de mujeres en los Consejos de Administración, desde el año 2010. Tanto el número de puestos en los consejos de administración ocupados por mujeres como el peso relativo de las mujeres en los consejos de administración han aumentado. El número de mujeres consejeras ejecutivas, que son las que verdaderamente tienen capacidad vinculante en las empresas, es meramente testimonial y nuestra cuota aún está lejos de la media europea. El máximo número de mujeres en un consejo es 6 y esto solo se da en la empresa Abertis. Además sigue habiendo una empresa, Cellnex Telecom, que no cuenta con ninguna mujer en su consejo y ocho de las treinta y cinco empresas cuenta solamente con una.

Pese a que los datos van en aumento, este dato se debe principalmente a la tendencia en la reducción del tamaño de los consejos de administración. Este proceso de paridad es lento y nada progresivo de acuerdo con el aumento de población. Sin embargo, no todo el foco debería centrarse en el número o porcentaje de mujeres en Consejos de Administración. Lo que realmente debe importar en el mundo empresarial es si esa presencia repercute positivamente en los resultados financieros de la empresa, que no dejan de ser finalmente el mejor indicador de éxito de una empresa. Según Pletzer *et al* (2015), el Consejo de Administración es el mayor órgano que controla las actividades de una organización hasta el punto de establecer la

estrategia de la empresa y supervisar la dirección y las funciones, así como los mecanismos de gobierno empleados. Por ello, el rol del Consejo de Administración influye directamente en el resultado o rentabilidad de la empresa.

Existen estudios que analizan la relación entre el hecho de que sea una mujer la que dirige una empresa y el resultado financiero de la misma (Dezsó y Ross, 2012; Pletzer, Nikolova, Kedzior y Voelpel, 2015), destacando que las empresas lideradas por mujeres obtienen mejores resultados. Además, a nivel organizativo, las mujeres directivas aportan nuevas perspectivas, nuevos conocimientos y formas de pensar y nuevos estilos de liderazgo y provocando el surgimiento de nuevas soluciones y alternativas (Robinson y Dechant, 1997; Fondas y Sassalos, 2000; Van knippenber, De Dreu y Homan, 2004; Carter, Souza, Simkins y Simpson, 2010). Esto supone un enriquecimiento de talento y diversidad en la organización. Sin embargo, las organizaciones son predominantemente masculinas (Wajcman, 1998; Simpson, 2000; Wajcman y Martin, 2002) siendo el entorno laboral poco favorable para las mujeres (OIT, 2004).

Por consiguiente, no debería tratarse solo de un tema de cuotas impuestas por una Ley Orgánica, sino de una necesidad de mejora de resultados del entramado organizativo en aras a la búsqueda de nuevos talentos, desarrollos y alternativas empresariales. Sin embargo, esta tarea no será fácil dadas las creencias generalizadas acerca de los rasgos que supuestamente poseen hombres y mujeres (Baron y Byrne, 2005; Dickman y Eagly, 2000). Son precisamente los estereotipos de género los que atribuyen inferioridad a la mujer para tratar temas directivos, asociando las características típicas de nivel directivo a los hombres (Wajcman, 1998; Dickman y Eagly, 2000; Shein, 2001; Sarrió et al., 2002; Agut Nieto y Martín Hernández, 2007). Por consiguiente, durante mucho tiempo se consideró que las capacidades para el ejercicio de la autoridad era específicas de los hombres y por consiguiente las mujeres no tenían cabida en la jerarquía organizativa (Lucia-Casademunt, Ariza-Montes y Morales Gutiérrez, 2013).

Por tanto, la situación reflejada en esta primera parte genera inquietud en relación a la posición inferior de la mujer en el mundo laboral y sobre todo en relación al mundo directivo. Es destacable la escasa presencia de mujeres en altos cargos directivos y consejos de administración. Esta situación provoca una reflexión sobre el motivo que subyace ante la dificultad de acceso de las mujeres a los cargos directivos. Si la sociedad está cambiando, los poderes públicos están a favor de este cambio, la formación de las mujeres es igual o superior a la formación de los hombres, ¿por qué la mujer no termina de ocupar cargos directivos de

forma equitativa a los hombres? Este apartado justifica la necesidad de identificar los factores que determinen la carrera profesional de la mujer directiva, objeto de la presente investigación.

1.1.3. Efectos de la presencia de mujeres en puestos directivos para la organización

Generalmente la literatura aborda el tema de la carrera profesional de la mujer desde un punto de vista social y psicológico, pero no se puede dejar pasar la oportunidad de abordar la necesidad de la presencia de las mujeres en la organización por la repercusión que tiene ésta sobre la propia organización y los resultados empresariales.

Toda la investigación revela que las mujeres no sólo tienen capacidad, sino que además no difieren de sus compañeros en cuanto a motivación laboral (Barnett, 2004). Por ejemplo, en el estudio de Sarrió et al., (2002) no se ha detectado falta de interés profesional, motivación y rasgos de personalidad, ni entre el personal directivo ni entre las mujeres universitarias participantes con respecto a los hombres.

Por ello, el hecho de contar con mujeres en cargos de dirección tiene unos efectos claramente positivos que es necesario resaltar (Dezsó y Ross, 2012). Al incorporar otro género en determinadas posiciones de alto nivel, los grupos se hacen más heterogéneos y aportan diferentes puntos de vista, conocimientos, experiencias, diferentes vías de resolución de conflictos, de soluciones, mayor debate (Van Knippenberg et al., 2004; Pletzer, Nikolova, Kedzior y Voelpel, 2015; Robinson y Dechant, 1997; Fondas y Sassalos, 2000). Estas perspectivas diversas pueden dar soluciones alternativas, a las que darían los hombres, a los problemas (Van Knippenberg, De Dreu y Homan, 2004; Carter, Souza, Simkins y Simpson, 2010 Pletzer, Nikolova, Kedzior y Voelpel, 2015).

Además las mujeres poseen nuevos rasgos y estilos de liderazgo diferentes. Se trata de un estilo femenino y más transformacional (adversas al riesgo, menos radicales a la hora de tomar decisiones) que contrasta con el estilo de liderazgo masculino, lo que enriquece la organización. Esto va relacionado con la introducción de habilidades nuevas y deseables de liderazgo que aportan ventajas estratégicas a las empresas (Croson y Gneezy, 2009; Charness y Gneezy, 2012; Terjesen, Sealy y Singh, 2009). Según los académicos Eagly y Johnson (1990)

que han llevado a cabo 167 estudios sobre la diversidad de género en los estilos de dirección, las mujeres tienden a liderar con un estilo más democrático y participativo mientras que los hombres continúan con un estilo autocrático. Además, añaden que las mujeres prefieren trabajar con metodologías que permitan un desarrollo de relaciones con todos los colaboradores más que una metodología basada eminentemente en la tarea y los objetivos.

Por tanto, el equipo se vuelve más diverso tanto a nivel social como a nivel de información (Van Knippenberg, De Dreu y Homan, 2004) lo que aporta una mejor imagen en todos los sentidos y un mayor compromiso de la organización por la igualdad.

No obstante, esto también puede traer consigo un impacto negativo, a nivel organizativo y en la cohesión del grupo (Dezsó y Ross, 2012). Según Abrams, Thomas y Hogg (2011), se pueden crear subgrupos relacionados con el género y dañar la comunicación, la diversidad y los acuerdos en favor de la presión por los de su propio grupo o género. De igual modo, se puede fomentar la fortaleza del propio subgrupo evitando las nuevas perspectivas o ideas provenientes del otro subgrupo. Este tipo de conflicto puede desencadenar un retraso en la toma de decisiones así como una falta de cohesión entre los miembros, lo que dañaría la imagen y el rendimiento del propio consejo y por ende de la organización ya que las decisiones deben tomarse con cierta rapidez y evitando el conflicto para el buen funcionamiento (Richard, Barnett, Dwyer y Chadwick, 2004).

Otro desencadenante que puede ocurrir es que las mujeres terminen siendo marginadas y no tomadas en serio por los otros miembros del consejo (Tubre y Collins, 2000). Pueden surgir otros conflictos basados en el estilo de liderazgo (Dezsó y Ross, 2012) ya que las mujeres se muestran más democráticas, participativas y colaborativas que los hombres (Eagly y Johnson, 1990).

1.2. FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL TECHO DE CRISTAL

Como se ha visto hasta ahora, la situación de las mujeres en el ámbito laboral no puede catalogarse de análoga a la de los hombres. Esto se fundamenta por la diferencia de tasas de

empleo, de actividad y de paro y por la diferencia de porcentajes de hombres respecto a mujeres en cargos directivos y en particular en los Consejos de Administración del IBEX 35.

Esta desigualdad viene reflejada por la dificultad que las mujeres tienen para desarrollar su carrera profesional y cuanto más alto es el puesto, más clara es la brecha entre ambos géneros. Ya desde 2004, el Director General de la Organización Internacional del Trabajo, Wirth, mostraba su preocupación al respecto: "*los patrones de discriminación actitudinal e institucional que continúan apartando a las mujeres de ciertos puestos y amenazan el desarrollo de sus carreras*" (Wirth, 2001).

1.2.1. El techo de cristal

Son numerosos los autores, los organismos públicos, internacionales y las empresas, que han analizado en profundidad los factores que determinan la carrera profesional de las mujeres. El origen de estos estudios se encuentra en la denuncia del denominado techo de cristal (Burke y Mackeen, 1992; Powell, 1999); (OIT, 2004). Este término fue acuñado por Morrison, White y Van Velsor (1987), y alude a una última barrera basada en prejuicios hacia las mujeres que impide el avance de éstas a posiciones de alto nivel, quedándose así estancadas en los niveles medios de la dirección. Este concepto, *glass ceiling*, también ha sido descrito por algunos estudiosos de la sociología y la economía referido al trabajo femenino, particularmente en los países anglosajones, que a mediados de los ochenta del siglo pasado se preguntaron por qué las mujeres estaban sub-representadas en los puestos más altos de todas las jerarquías ocupacionales (Holloway, 1993). Esta inquietud surgía al analizar la carrera laboral de mujeres que habían tenido altas calificaciones en sus trabajos gracias a su alta formación educativa y que llegado un momento determinado sus trayectorias profesionales se encontraban con esa superficie superior invisible llamada "techo de cristal", que les implicaba una detención en sus trabajos y sobre todo les impedía alcanzar los niveles jerárquicos más altos en el mundo empresarial independientemente de los logros o méritos obtenidos.

Según Díez, Terrón y Anguita (2009), el techo de cristal sirve para explicar el escaso posicionamiento directivo de las mujeres en organizaciones dado los obstáculos invisibles que limitan el acceso de las mismas. Sin embargo, en la actualidad, esto no se queda aquí. Además, Bendl y Schimidt (2010) determinan que no es solo el techo de cristal lo que retiene a las

mujeres sino que es toda la estructura organizativa. Por tanto, en esta investigación, se estudia el techo de cristal como una situación o un estadio en el que se encuentra la mujer y que desengranaremos para identificar cada uno de los factores que permitirán traspasar ese techo.

Eagly y Carli (2007), apuntan a sustituir techo de cristal por "laberinto". Con este concepto se resaltan las dificultades ante las que se enfrentan las mujeres. Más que un techo de cristal cuya obstrucción es transparente, invisible, sutil y ubicada en un nivel específico de la organización cercano a las más altas posiciones jerárquicas, se habla de un laberinto cuyos obstáculos son múltiples y en diferentes momentos de las trayectorias profesionales y no siempre son invisibles para ellas.

1.2.2. Identificación de los factores para el desarrollo del modelo

Una gran parte de la literatura recoge las distintas barreras que obstaculizan la carrera profesional de la mujer directiva y que la impiden romper ese techo de cristal que se acaba de describir. Otra gran parte de la literatura describe los beneficios derivados del potencial laboral que las mujeres pueden ofrecer. Lo que se pretende en este capítulo es realizar una revisión de la literatura tanto de las barreras o factores limitantes (también llamados dificultades) como de los beneficios o factores motivadores (también llamados favorecedores) existentes para el acceso de la mujer a puestos directivos. La literatura identifica eminentemente las barreras y las encuadra dentro de distintas clasificaciones como pueden ser:

- Barreras externas e internas (Anca y Aragón, 2007; Agut Nieto y Martín Hernández, 2007; Casademunt, Ariza-Montes y Morales-Gutiérrez, 2013; Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015).

- Barreras personales y profesionales (Ng et al., 2005)

- Barreras sociales o culturales y organizativas (Oakley, 2000; Mensi-Klarbach, 2014)

- Barreras internas, externas, personales y culturales (Doubell y Struwing, 2014)

A lo largo de estas líneas, se pretende analizar cuáles son los factores (tanto limitantes como favorecedores) que se identifican en la literatura y cómo los distintos autores agrupan

dichos factores para poder así determinar una clasificación y selección de factores para el modelo básico de análisis.

Como ya se ha mencionado en la introducción, la literatura identifica diferentes tópicos (cuadro 1.6) para el estudio de la situación laboral de la mujer directiva. Según Selva, Sahagún y Pallarès (2011), las categorías que se presentan son:

- Barreras-favorecedores: estudios que abarcan el análisis de los obstáculos y oportunidades que tiene la mujer en el desarrollo de su carrera profesional directiva.

- Experiencia-acción: investigaciones que realizan el análisis de las distintas opciones y percepciones que tiene la mujer a lo largo de su trayectoria profesional, haciendo especial hincapié en el emprendimiento y en mujeres que han traspasado el techo de cristal.

- Estudio sectorial: estudios sobre colectivos determinados en relación a unas determinadas características, como puede ser la posición, el sector o el país.

- Contrastación-comparación: trabajos que parten del análisis de diferencias entre hombres y mujeres, en materia de liderazgo, expectativa y género.

- Éxito profesional: estudios que analizan los resultados y logros que explican la progresión de la mujer y que predicen el éxito de las ejecutivas.

- Soluciones institucionales: trabajos que proponen medidas para la promoción equitativa o la gestión de la diversidad, de forma que se impulse la presencia de las mujeres en puestos directivos.

Cuadro 1.6: Líneas de investigación de la carrera profesional de la mujer directiva

ÁMBITO DE ESTUDIO	AUTORES DE REFERENCIA
Barreras-favorecedores	Agut Nieto y Martín Hernández, 2007; Doubell y Struwing, 2014; Anca y Aragón, 2007; Círculo de Progreso, 2005; Vanderbroeck, 2009; Zabludovsky, 2007; Ramos, Barberá y Sarrió, 2003; Eagly y Carli, 2007; Oakley, 2000; Lucia-Casademunt, Ariza-Montes y Morales Gutiérrez, 2013
Experiencia-acción	Terjesen, 2005; Adler, 2001, Delfino, 2005
Estudio sectorial	Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015; Golik, 2013, Huang et al., 2007; Kerstin, Gunn, Siv y Magnus, 2006; Nyberg, Magnusson Hanson, Leineweber y Johansson, 2015
Contrastación-comparación	Cuadrado y Morales, 2007; Nyberg, Magnusson Hanson, Leineweber y Johansson, 2015 Hopkins y Bilimoria, 2008; López Zafra y García-Retamero, 2009; Godoy y Mladinic, 2009; Mensi-Klarbach, 2014; Klenke, 2003; Nyberg, Magnusson Hanson, Leineweber y Johansson, 2015
Éxito profesional	Ng, Eby, Sorensen y Feldman, 2005; Doubell y Struwing, 2014; Nyberg, Magnusson Hanson, Leineweber y Johansson, 2015; Pletzer, Nikolova, Kedzior y Voelpel, 2015; Dezsó y Ross, 2012; Hopkins y Bilimoria, 2008
Soluciones institucionales	Sullivan y Mainiero, 2008; Ramos, Barberá y Sarrió, 2003, Eagly y Carli, 2007; Vanderbroeck, 2009; Lucia-Casademunt, Ariza-Montes y Morales Gutiérrez, 2013

Fuente: Elaboración propia a partir de Selva, Sahagún y Pallarès (2011).

Es la primera categoría, barreras y favorecedores, la que eminentemente nos facilitará la información para desarrollar en profundidad los factores que motivan y que limitan la carrera profesional de la mujer directiva. Igualmente, la categoría éxito profesional es la que nos guiará para desarrollar las diferentes alternativas de desarrollo profesional que tiene la mujer directiva.

En la literatura cada autor identifica una terminología diferente para cada factor. En primer lugar, hay autores que distinguen entre factores internos y externos. Se entienden por factores internos aquellos que hacen referencia a las características psicológicas internas, miedos (Díez et al., 2009), autoestima y por factores externos aquellos factores ajenos a la persona en sí misma y relacionados con el entorno social y organizativo (Oplatka, 2006; Agut Nieto y Martín Hernández, 2007; Anca y Aragón, 2007; Ramos, Barberá y Sarrió, 2003; Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015). Dicho de otro modo por Cuadrado y Morales (2007), sería como hablar de factores de naturaleza psicosocial o de factores de naturaleza organizacional. Según Moncayo Orjuela y Zuluaga (2015) las externas son entendidas como componentes sociodemográficos y contextuales que establecen las diferencias genéricas de los estilos de liderazgo ejercidos por estereotipos masculinos o femeninos y las internas son barreras de tipo cultural que juegan un rol primordial en la interiorización de una serie de papeles y preferencias culturales. Tomás y Guillamon (2009) identifican las barreras internas como comportamientos

socialmente deseables en la mujer, afines con el sentido del deber, la voluntad de servicio y la falta de competitividad o ambición para con el poder.

Otros directamente diferencian entre factores culturales o de comportamiento y factores organizativos o de *corporate* (Oakley, 2000; Mensi-Klarbach, 2014); o directamente factores sociodemográficos, factores de capital humano, factores organizativos, factores de relación y factores de motivación (Nyberg, Magnusson Hanson, Leineweber y Johansson, 2015); o factores personales, culturales, barreras, apoyo externo y apoyo interno (Doubell y Struwing, 2014).

Por último, existen publicaciones que definen los factores en base al impacto que tengan sobre la empresa, ya sea a nivel económico (en términos de resultados financieros) o a nivel organizativo y humano (en términos de relaciones, toma de decisiones, ambiente, diversidad). En este caso, se distinguirán entre factores de impacto negativo y factores de impacto positivo (Pletzer, Nikolova, Kedzior y Voelpel, 2015; Dezsó y Ross, 2012).

Por tanto, en el siguiente apartado se pretende aunar todos los factores determinantes bajo una misma terminología.

1.2.3. Factores determinantes de la carrera profesional de la mujer directiva

A lo largo de toda la revisión de la literatura, se han descrito múltiples tipos de factores. La literatura recoge tanto factores limitantes como favorecedores de la carrera profesional de la mujer directiva. A los limitantes también se les denomina en ocasiones barreras, dificultades o inhibidores. Mientras que a los factores favorecedores que contribuyen positivamente a la carrera profesional se les identifica como potenciadores o motivadores. A continuación, se recogen los factores tal y como la mayoría de los autores los identifican:

a) Género o Estereotipo de Género
b) Liderazgo o cualidades de liderazgo
c) Responsabilidad familiar o situación familiar
d) Formación
e) Factores internos de personalidad
f) Apoyo externo-social

g) Apoyo organizativo
h) Cultura organizativa
i) Redes sociales o de contacto
j) Políticas públicas y conciliación

a) **Género o estereotipos de género**.

"*Este factor, se evidencia como un factor central en el análisis del techo de cristal"* (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003). Simplemente por el hecho de ser hombre o mujer ya le vienen asignados unos roles determinados (Sarrió et al., 2002; Wajcman, 1998; Schein, 2001). Se entiende como estereotipos de género a las características propias de un género u otro que hacen que se mantengan más allá de cualquier particularidad propia del individuo (López-Zafra y García Retamero, 2009). A su vez, Eagly (1987) explica el estereotipo de género como la "*idea que hombres y mujeres tienen acerca del otro, en función de la diferencia de roles sociales asumidos por hombres y mujeres*".

Durante toda la vida, las mujeres han desarrollado roles típicamente femeninos: reproductivos, domésticos, del cuidado de los hijos y de atención hacia los demás mientras que los hombres se han confinado en tareas como la productividad, siendo asociado a roles de poder, competición y autoridad (Cuadrado, 2004). Estas diferencias de roles han producido comportamientos diferentes en el ámbito laboral entre hombres y mujeres, lo que ha dado lugar a una cultura empresarial más orientada al desarrollo profesional del hombre (Rincón, González y Barrero, 2017). Si bien se han producido notables cambios en el rol de la mujer en nuestra cultura durante las últimas décadas, los estereotipos de género, es decir, las creencias generalizadas acerca de los rasgos que supuestamente poseen hombres y mujeres y que distinguen a un género del otro, siguen estando vigentes (Baron y Byrne, 2005).

Hoy en día, son los estereotipos los que marcan la segregación en el mercado. Por ello, habitualmente el género femenino se incluye dentro del sector servicios; es decir, profesiones de apoyo, de atención y de cuidado, roles típicamente femeninos tal y como indicaba Cuadrado (2004) como son la enseñanza, la enfermería, relaciones públicas, trabajo social, tareas de administración y recursos humanos. Esto es la segregación horizontal. A su vez, ocupan empleos que se encuentran en los niveles más bajos de la jerarquía laboral, lo que se conoce como segregación vertical. Por su parte, el género masculino pertenece más a sectores agrícolas

e industriales (Agut y Salanova, 1998; Giddens, 1991; Halpern, 2005; Instituto de la Mujer, 2006; OCDE, 1986; OIT, 2004). Esto es extrapolable a puestos directivos.

Habitualmente la mujer directiva lo es de las áreas de recursos humanos, marketing, administración mientras que el hombres ocupa cargos directivos generales y de finanzas o producción (Bastida, 2007; Clancy, 2007; Selva, Sahagún y Pallarès, 2011).

Dados los prejuicios y creencias en materia de género, se asume que las mujeres tienen una menor disposición a aceptar puestos de responsabilidad, especialmente si eso implica horarios largos de trabajo, viajes y traslados. De hecho, existe la convicción de que los hombres son mejores directivos que ellas, pues éstas siempre priorizan sus responsabilidades familiares, o la creencia de que los rasgos característicos del buen directivo se corresponden con aspectos prototípicos de la masculinidad (Sarrió et al, 2002).

Por tanto, los estereotipos de género atribuyen inferioridad a la mujer para tratar temas directivos y las características típicas de un directivo están asociadas con el género masculino (Dickman y Eagly, 2000; Agut Nieto y Martín Hernández, 2007).

Una de las consecuencias más graves de este factor, además de impedir un acceso normal a los puestos directivos, es la discriminación laboral de las mujeres en todas sus vertientes; desde el punto de vista salarial y desde el punto de vista del acoso sexual y psicológico (Alcover, 2004; Berryman-Fink, 2001; Leymann, 1990). Los estudios determinan que se prefieren hombres a mujeres y que efectivamente las mujeres soportan condiciones salariales más precarias, jornadas más atípicas, ausencia de equidad salarial en comparación con los hombres (Lucia-Casademunt, Ariza-Montes y Morales Gutiérrez, 2013; Eagly y Carli, 2007; Oakley, 2000).

b) Liderazgo o cualidades del liderazgo

Algunos investigadores consideran que las cualidades del hombre y de la mujer deben ser iguales para liderar. Varios son los estudios que destacan la posición dominante del hombre frente a la mujer y que el liderazgo ha sido eminentemente descrito como algo masculino (O'Neil et al., 2008; Eagly, 2007). Sin embargo, según Cuadrado y Morales (2007), los hombres y las mujeres poseen estilos de liderazgo diferentes. La mayoría de los autores alegan

esta diferencia y ha sido contrastada por estudios como el de Vinkenburg et al., (2009) o el de Vanderbroeck (2009) que señalan que es importante para el éxito en el *top management* que los estilos de liderazgo sean diferentes.

En cuanto al estilo de liderazgo masculino, se basa en cualidades típicas masculinas y comúnmente asociadas con los rasgos que debe poseer un directivo. Estos rasgos están relacionados con la productividad, la eficacia, la autonomía, la independencia y la competición para el logro de metas. Son los llamados "*rasgos instrumentales-agentes*" según los enumera Eagly (1987). Cuadrado y Morales (2007) añaden también valores individualistas como el poder, logro, hedonismo, estimulación y la autodirección. Para el género masculino, que habitualmente no se dejan llevar por las emociones y no son nada subjetivo, el objetivo son los resultados y se centran en el hacer basándose en valores como la jerarquía, el individualismo, la competitividad, el conformismo, la dominación y el control (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003).

Por su parte, el estilo de liderazgo de la mujer se basa más en la tarea (Vanderbroeck, 2009) y en las relaciones (Eagly, 1987), mientras que el hombre se centra en la estrategia y resultados. Las mujeres destacan por ser más expresivas y motivadoras en su estilo de liderazgo, dando más empoderamiento a sus empleados (Kabacoff y Peters, 1998; Kabacoff, 1998; Eagly y Carli, 2007; Desvaux y Devillard, 2008; Rincón, González y Barrero, 2017). Normalmente, se les atribuyen rasgos emocionales y tendentes a favorecer la relación que se reconocen en la investigación del género como "*rasgos expresivo comunales*" (Eagly, 1987).

Según Ramos, Barberá y Sarrió (2003) las cualidades típicamente femeninas son las de cooperación y equipo encaminadas al logro de la calidad, resolución de problemas, intuición y estrategia racional. Este estilo de liderazgo se basa en el control reducido y la comprensión, colaboración y niveles altos de rendimiento. Suelen tener en cuenta los sentimientos de los trabajadores, cuidan las relaciones personales y buscan soluciones en las que todos ganen. Suelen ser amables, dan a oído a los demás y contribuyen a un estilo de dirección participativo favoreciendo el empoderamiento y participación de los empleados. Para la toma de decisiones, tienen en cuanta razón y emoción conjuntamente. Esto coincide con las cualidades típicamente colectivistas de conformidad, tradición y benevolencia que destacan en las mujeres según Cuadrado y Morales (2007).

Por tanto, hombres y mujeres tienen distintos tipos de cualidades o características, rasgos. En el lenguaje de los psicólogos se habla de cualidades comunales para las mujeres o de cualidades de agencia en el caso de los hombres. Las comunales son típicas de las mujeres y se

basan en las relaciones con las personas. Van vinculadas a la simpatía, afectividad, sensibles, suavidad de habla. Mientras que los hombrees se asocian más con las de agencia, asertividad, control, agresividad, ambición, dominación, seguridad en uno mismo, fuerza, individualismo (Eagly y Carli, 2007). En otras palabras, es lo que se reconoce por liderazgo transformacional y liderazgo transaccional. En un estudio de Eagly y Carli (2007) se establece que las mujeres son más transformacionales y los hombres más transaccionales y además que las organizaciones más efectivas son las que asumen un liderazgo transformacional; por consiguiente el *approach* de la mujer hacia un estilo de dirección transformacional es el más efectivo (Eagly y Carli, 2007; López Zafra y García-Retamero, 2009).

Una parte de la literatura establece que el estilo de liderazgo femenino es un obstaculizador del progreso (Eagly y Karau, 2002; Cuadrado, 2003) y que no se encuentran diferencias significativas en la gestión de hombres y mujeres (Pallarès y Martínez, 1993; 2000). Además, son muchos los autores que respaldan la idea de que los hombres son más influyentes y competentes que las mujeres (Carli, 2001; Eagly y Karau, 2002; Cuadrado, 2003; Ridgeway, 2001; López Zafra y García-Retamero, 2009 Eagly y Carli, 2007) lo que no deja de generar un estereotipo entorno al liderazgo.

Otra parte de la literatura, sin embargo, argumenta que el estilo transformacional, típicamente femenino, es superior y ofrece mejores resultados en eficacia, rendimiento y satisfacción de los miembros del grupo (Eagly y Carli, 2007; Rincón, González y Barrero, 2017). La nueva forma de entender el liderazgo destaca que es importante hacer hincapié en las *soft skills* (competencias emocionales y sociales, de inteligencia emocional; competencias típicamente femeninas) (Hopkins y Bilimoria, 2008).

Aun así, en el mundo empresarial y más concretamente en campos típicamente masculinos (Yáñez y Godoy, 2008), las mujeres, consciente o inconscientemente (Eagly y Carli, 2007), suelen adoptar el estilo de liderazgo de los hombres porque como ya apuntábamos antes, el liderazgo y los rasgos directivos son reconocidos como rasgos comúnmente masculinos. Evidentemente, esto retrasa la carrera hacia el ascenso de la mujer y en caso de que consiga el ascenso no es la dirección correcta que debe tomar (Vanderbroeck, 2009). Como resultado de lo anterior las mujeres se ven sometidas a una doble dificultad- conocida como *double bind* (Dezsó y Ross, 2012). Esto es que la mujer no está bien vista ni reconocida cuando adopta el estilo de liderazgo masculino. Esta doble dificultad viene porque por un lado asume rasgos comunales típicos de su género y por otro lado adopta rasgos de agencia típicos de los

hombres para adoptar su estilo de liderazgo (Eagly y Carli, 2007). A este fenómeno se le reconoce como "*Think manager-think male*". Este término, acuñado por Schein (1973), asocia las actividades directivas con cualidades masculinas. Por tanto los rasgos, valores o comportamientos vinculados con la masculinidad son los que se consideran necesarios para tener éxito en puesto directivo. Según Nyberg et al., (2015), la mujer se encuentra entre la espada y la pared porque cuando muestra competencias asociadas a un líder, muchos la tachan de "violar" el rol de su propio género dado que adopta estilos propiamente masculinos ya que es la única alternativa que tiene para acceder a cargos de dirección.

Godoy y Mladinic (2009) afirman que del liderazgo se desprenden varias ideas. En primer lugar se desprende la identificación de distintos estilos de liderazgo; en segundo lugar la asociación consciente e inconsciente que relaciona rasgos y conductas estereotípicamente masculinas con roles de liderazgo, por lo que el liderazgo estará directamente relacionado con el factor de estereotipos que se ha explicado anteriormente. Por último, la incongruencia entre las cualidades y conductas predominantemente atribuidas a las mujeres y las cualidades necesarias para desempeñar cargos de dirección o liderazgo, que son eminentemente masculinas.

Por tanto, el liderazgo es un factor necesario para explicar la carrera profesional de la mujer directiva, tanto de forma positiva como negativa. En cuanto al efecto positivo dado que hay estudios que demuestran la relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y la gestión de la empresa y la necesidad de competencias "*soft*" (Eagly y Carli, 2007; Hopkins y Bilimoria, 2007). En cuanto al efecto negativo, las investigaciones argumentan que debido al "*think manager-think male*", las mujeres se ven en la obligación de adoptar el estilo de liderazgo masculino para poder acceder a puestos directivos y tener una consideración similar a la de los hombres (Cuadrado y Morales, 2007; Nyberg et al., 2015). No obstante, por mucho que finalmente haya podido acceder al puesto directivo, esto termina siendo perjudicial para la mujer ya que no será bien vista ni por las personas de su propio género, por sentirse traicionadas al abandonar el estilo de liderazgo típicamente femenino, ni por sus homólogos masculinos puesto que adopta un estilo que no le corresponde.

c) Responsabilidad familiar o situación familiar

La vida familiar es una fuente indiscutible de satisfacción general del individuo (Chinchilla y León, 2004). Muchos son los autores que consideran la responsabilidad familiar como el obstáculo primero que se encuentra la mujer en el desarrollo de su carrera directiva (Davidson y Cooper, 1992; Cuadrado y Morales, 2007; Martínez-Pérez y Osca, 2004; Sarrió et al., 2002; Eagly y Carli, 2007).

La responsabilidad familiar engloba todo un trabajo no formal como el trabajo doméstico, el trabajo familiar y el cuidado de mayores y menores dependientes. Estas actividades siguen ejerciéndose, fundamentalmente, por mujeres (aun cuando trabajan fuera de casa) y siguen siendo poco reconocidas. Se trata de actividades que no son valoradas ni registradas en las estadísticas (Durán, Serra y Torada, 2001). Según Anca y Aragón (2007) la responsabilidad familiar supone un factor personal e individual. Las directivas españolas reconocen que entre los mayores sacrificios que deben asumir, por el hecho de ocupar un cargo directivo, es renunciar a tiempo para sí mismas (un 84% de las mujeres) y tiempo para su familia (72% de las mujeres).

Por tanto, tal y como apuntan las investigaciones, esta responsabilidad familiar recae más sobre las mujeres porque existe una asignación social de roles diferenciales de género que está totalmente interiorizada por las mujeres como parte de su identidad lo que les obliga a desarrollar un doble rol: reproductivo y productivo (O'Driscoll, 1996). No obstante, es interesante destacar que ha tenido lugar un cambio respecto de otras épocas dado que las mujeres, a día de hoy, están menos dispuestas a abandonar su carrera profesional (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003).

En la literatura, la responsabilidad familiar se estudia por medio del rol familiar que asume cada cónyuge o miembro de la pareja, del estado civil, de la decisión de tener hijos, del número y edad de hijos, del tipo de familia, del trabajo y tipo de jornada que tenga cada miembro de la familia (Zabludovsky, 2007; Cuadrado y Morales, 2007; Sarrió et al., 2002).

El objetivo principal es poder alcanzar un equilibrio entre el trabajo y la familia (Eagly y Carli, 2007). Encontrar este equilibrio es, a día de hoy, un problema para las mujeres en el mundo entero, aunque puede ser exacerbado en determinadas culturas más centradas en la familia (OIT, 2004). Sin embargo, como ya se ha indicado, este rol de responsabilidad familiar y doméstica sigue recayendo en las mujeres lo que repercute negativamente sobre el desarrollo de su carrera profesional. Es decir, las demandas familiares hacen que la mujer interrumpa su

carrera y trabaje mayormente en jornadas parciales. Esto supone menos horas trabajadas y por consiguiente, menos años de experiencia en comparación con los hombres. Además, esto repercute directamente sobre sus ingresos y limita su tiempo para construirse redes sociales decisivas para el avance de la carrera profesional (Eagly y Carli, 2007).

Según un estudio realizado por Zabludovsky (2007) en el que se pasaba un cuestionario a presidentes y directores de recursos humanos de algunas de las empresas más importante de México, las mujeres que llevan menos de 5 años trabajando en empresas en México establecen la decisión de tener hijos y la falta de tiempo para su familia como principal obstáculo de su carrera profesional. Además, los cuestionarios reflejaron que para las mujeres, el perfil de una carrera ejecutiva supone una opción que anula la maternidad. Como consecuencia, el 64% de las mujeres directivas que respondieron el cuestionario no tenían hijos, el 17 % solo tenía un hijo y solo el 10% tenía 2 hijos; de hecho el 52% de las casadas cuestionadas no tienen hijos. Estos datos son tremendamente importantes en comparación con el resto de la población femenina de México que tiene de promedio 3 hijos.

d) Formación y desarrollo

Tradicionalmente, uno de los motivos principales que justificaban la escasa presencia de la mujer en el nivel directivo era su falta de formación y de preparación. Sin embargo, este fundamento se ha ido desplazando en las últimas décadas (Ridgeway, 2001; Pallarès y Martínez, 1993; Anca y Aragón, 2007).

Tal y como apunta el Instituto de la Mujer (2017) las mujeres tanto en España como en Europa, en 2016, superaban en educación superior a los hombres. Sin embargo, esta formación debe ser analizada por campo de estudio. El mismo informe añade que el mayor porcentaje de las mujeres que se gradúan en educación superior, si bien es superior al de los hombres, se gradúan en las áreas de ciencias sociales, empresas y derecho; el porcentaje es menor para ingenierías y agricultura.

Por ello, la formación es mayor para las mujeres, es una formación más específica inclinada hacia ramas profesionales de atención y servicio de las personas lo que marca una segregación ocupacional horizontal (Agut y Salanova, 1998; Giddens, 2002; Halpern, 2005; Instituto de la Mujer, 2006; OCDE, 1986; OIT, 2004; Clancy, 2007). En concreto las mujeres

se concentran en sanidad, educación, servicios personales y domésticos, comercio (Burke y McKeen, 1992; Instituto de la Mujer, 2006; Powell, 1999). Además, la OIT (2004) afirmaba que había una falta de formación de alta dirección y falta de flexibilidad en la formación de alto nivel.

Hoy en día, se está ante una falta de formación y desarrollo de mujeres tanto para puestos directivos como para áreas específicas y estratégicas de la empresa como son operaciones, producción e industria. Las mujeres no pueden llegar a ocupar puestos en el consejo de administración si no pasan antes por una serie de experiencias directivas que permitan un conocimiento más amplio de toda la gama de actividades l negocio (Oakley, 2000). Además, si contamos con la insuficiencia de tiempo destinado para un puesto de mando en concreto (dadas las circunstancias familiares que tiene que sobrellevar, lo que le hace reducir su jornada, reducir sus ingresos y las horas de trabajo) la experiencia de la mujer es inferior a la del hombre (Cinterfor/OIT, 2006, Agut Nieto y Martín Hernández, 2007).

Por tanto este factor puede suponer por un factor motivador ya que la mujer se forma cada vez más en el ámbito de la educación superior y de posgrado y a su vez un factor limitante puesto que la confina en áreas tan específicas que esto provoca una falta de experiencia en las otras áreas (Oakley, 2000).

e) Factores internos de personalidad

Según Moncayo Orjuela y Zuluaga (2015), los factores internos de personalidad se encuentran arraigados a la esfera cultural y personal, y "*ceden poca tolerancia al cambio*" (Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015, p.15). Esto es la baja autoestima femenina, miedo al fracaso o al éxito y la falta de competitividad (Oplatka, 2006). Tomás y Guillamon (2009) definen los factores internos como comportamientos que socialmente son deseables en la mujer y van relacionados con la voluntad de servicio y el servicio del deber. Los factores internos de personalidad suelen estar ligados a creencias culturales, religiosas, factores socioeconómicos y políticos (Cubillo y Brown, 2003).

El primer factor interno de personalidad a analizar es el miedo al éxito (Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015). Existe una evasión femenina ante las situaciones laborales hacia la predominancia de la vida personal sobre la profesional por miedo a triunfar en el ámbito

profesional y que esto pueda suponer un confrontamiento a distintos niveles (ya sea en la propia empresa, en su familia o entre sus amistades). Este es el ejemplo de aquellas mujeres que teniendo una formación académica alta y optando a la posibilidad de ocupar cargos de dirección, optan por cargos intermedios, rechazando el ascenso, porque ellas así lo prefieren (Díez et al., 2009). En ocasiones, las mujeres también lo rechazan por falta de apoyo familiar (Lockwood, 2009; Doubell y Struwig, 2014).

En segundo lugar, destacamos la autoestima (Tharenou, 1990; Anca y Aragón, 2007; OIT, 2004). Según Anca y Aragón (2007) que realizaron un taller sobre retos y oportunidades de la mujer directiva española para 40 directivas representantes de algunas de las mayores empresas españolas, el resultado fue prácticamente unánime en cuanto a que señalaron que una de las principales barreras del progreso de la mujer es la falta de autoestima.

En tercer lugar, Hopkins y Bilimoria (2007) y Zabludovsky (2000) apuntan a la confianza o falta de confianza en una misma y a la seguridad o inseguridad de la propia mujer como factores internos de la propia personalidad. En el estudio realizado por Hopkins y Bilimoria (2007) cuyo objetivo es analizar si existen diferencias de género en las competencias emocionales y sociales de los directivos. Para medir estas competencias, se utilizan variables como confianza en uno mismo y auto control sobre uno mismo, entre otras. Los resultados que se obtienen son que ante un mismo nivel de competencias sociales y emocionales entre hombres y mujeres, los hombres tienen más éxito que las mujeres.

En cualquier caso, el factor de formación y el factor de liderazgo (ambos explicados en las páginas previas) pueden justificar una parte del factor interno de personalidad.

Desde el punto de vista de formación, el hecho de que las mujeres se formen y por consiguiente ocupen puestos directivos en determinadas áreas que no son masculinas hace que posean creencias de menor eficacia en áreas tradicionalmente masculinas como pueden ser la industria, las TIC’s . De hecho, según Agut Nieto y Martín Hernández (2007) las mujeres se perciben menos eficaces en el uso de las TIC. Por tanto, son ellas las que llegan a creerse que valen menos y que no tienen madera (Bandura, 1997; Hackett, 1999; Brosnan, 1998; Martín y Agut, 2005; Mcll-roy, Bunting, Tierney y Gordon, 2001; Sarrió et al., 2002).

Desde el punto de vista del liderazgo, los distintos estilos y la creencia generalizada de adoptar un estilo típicamente masculino para los cargos directivos hace que la mujer o bien no lo adopte y pretenda acceder a dichos cargos con un alto nivel de inseguridad o haga que la mujer adopte el estilo de liderazgo masculino siendo mal vista por sus homólogos y por consiguiente, repercutiendo sobre su autoeficacia (Tharenou, 1990).

No obstante, en muchas ocasiones, las mujeres muestran interés por carreras masculinas pero la presión de sus familias y del entorno puede terminar disuadiéndolas de su objetivo (Agut y Salanova, 1998; Salanova, Agut y Grau, 2000 Agut y Martín, 2007). Contrariamente, según Cubillo y Brown (2003), Alonso (2000) y Moncayo Orjuela y Zuluaga (2015), la figura de la familia y en especial la figura paternal ha configurado un modelo a seguir para sus hijas. Esta figura familiar es la que transmite valores masculinos socialmente acordes con la gerencia, valores de batallador, exigente y arriesgado que las hijas asumen como propios y les facilitan su desarrollo profesional directivo.

f) Apoyo externo-social

El apoyo externo se define como todo apoyo independientemente de las relaciones directas en la empresa que tenga la mujer directiva. Generalmente, el apoyo externo, es el apoyo general que la sociedad puede aportar. Para la explicación de este factor se mencionan los gobiernos, las asociaciones, grupos y organismos de presión, modelos de referencia, reconocimientos nacionales a determinadas laborales y la homosociabilidad.

Según Lewis y Rake (2008), Kilday et al., (2009) y Coffman, Gadiesh y Miller (2010) las iniciativas gubernamentales en forma de legislaciones son necesarias para fomentar el acceso de la mujer a puestos directivos puesto que el cambio social es evidente y las políticas deben adaptarse al mismo. Por su importancia, el factor de políticas públicas se va a tratar a parte para mayor profundidad.

Por su parte, Palermo (2004) y Vinnicombe, Singh y Kumra (2004) apuntan a las asociaciones y redes de contacto femeninas que supongan una alternativa a las redes sociales internas de las organizaciones que están muy estereotipadas en la figura del género masculino.

Como se analiza en el factor de redes sociales, las mujeres no disponen de la misma facilidad que los hombres para hacer contactos y establecer una red estable dada la falta de tiempo que disponen fuera del trabajo por su doble responsabilidad (trabajo-familia). Por ello, redes, asociaciones o grupos que se constituyan en favor del desarrollo de la mujer supondrían un buen apoyo (Sweetman, 2000; Kerr y Sweetman, 2003; Murgolo-Poore, 2006) puesto que pueden tratar con mayor presión los términos esenciales de las negociaciones con los gobiernos, en materia de legislación, o pueden proponer de forma conjunta alternativas o nuevas medidas en el ámbito empresarial, todo ello con mayor fuerza. Hoy en día existen plataformas en España que promueven este cambio y dan apoyo a las mujeres: FEDEPE, ASEME, WomenCEO, MalasMadres, EJE&CON, WOMENALIA.

Una de los grandes vacíos en cuanto al apoyo a las mujeres directivas es la falta de modelos de referencia (OIT, 2004; Martin y Pignatel, 2004; Catalyst, 2002; Doubell y Struwig, 2014; Vanderbroeck, 2009). Muchos son los autores que reflejan esta necesidad (Anca y Aragón, 2007; Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015). La existencia de modelos de referencia supone un elemento motivador para las mujeres porque sirven de espejo a las mujeres para seguir esos pasos, no sentirse solas y verse reflejadas en el éxito de todas aquellas que lo han conseguido. Esta falta de modelos de referencia se puede observar en la escasa representación del género femenino en posiciones de los gobiernos o en posiciones a la cabeza de grandes empresas. "*El estereotipo femenino carece de referentes biográficos significativos que se caractericen por el ejercicio del poder y el liderazgo*" (Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015, p. 168).

En todo caso, los modelos que existen son modelos familiares y la mayoría de las veces coincide con modelos masculinos, bajo la figura del padre (Cubillo y Brown, 2003; Catalyst, 2002; OIT, 2004). Eso coincide con los resultados de un estudio realizado por Círculo de Progreso (2005), por el que se realizaron 150 entrevistas en profundidad a mujeres directivas para responder a la pregunta de por qué hay tan pocas mujeres en posiciones de máxima responsabilidad.

Igualmente, podrían existir reconocimientos nacionales o premios a la labor de líderes femeninas que serviría para potenciar el modelo de referencia (Doubell y Struwig, 2014).

Por último en este factor, cabe hacer mención a la homosociabilidad. En sociología, el término homosociabilidad acuñado por Kanter (1977) hace referencia a la preferencia por las relaciones sociales con personas del mismo sexo. Por ello, desde el punto de vista empresarial,

las mujeres aprovechan la homosociabilidad de los hombres de su entorno y de confianza como son padres, hermanos y esposos. Éstos apoyan a las mujeres recomendando y dado referencias sobre ellas a sus homólogos masculinos para que las tengan en consideración y fomentando nuevas relaciones entre hombres y mujeres en el mundo empresarial (Grummel, Dympna y Lynch, 2009; García de Cortazar y García de León, 1997).

g) Apoyo organizativo

El apoyo interno es el que se le puede ofrecer a la mujer desde la propia empresa a la que pertenezca. Es el soporte que da la propia organización o empresa a las mujeres directivas que trabajan. Como apoyo interno principal, las mujeres destacan la escasez de procesos de *mentoring* y *coaching* (Singh et al., 2006; Sealy y Singh, 2009) y su necesaria implantación para favorecer el desarrollo profesional directivo y dotar a la mujer de mayor seguridad y confianza (Círculo de Progreso, 2005; Bilimoria y Piderit, 2007; Ibarra, Carter y Silva, 2010).

En primer lugar, conceptualmente cabe definir el *coaching*[8] como "*un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional*" (*International Coaching Federation*). En segundo lugar, el *mentoring* se conoce como "el ofrecimiento de consejos, información o guía que hace una persona que tiene experiencia y habilidades en *beneficio del desarrollo personal y profesional de otra persona" (Harvard Business School Publishing Corporations, 2004).*

En relación con esto, otros autores establecen que la presencia de mentores y *coaches* hace que las mujeres se beneficien de un *feedback* sobre su personalidad y percepción, tengan una mayor legitimidad, credibilidad y un mejor acceso a puestos de poder. Lo que les permite avanzar hacia la alta dirección con menos dificultad pues dispone de unas herramientas que la fortalecen y la generan confianza y seguridad (Bilimoria y Piderit, 2007; Ibarra, Carter y Silva, 2010; Peltier, 2010; Anca y Aragón, 2007 Doubell y Struwig, 2014 Vinnicombe y Colwill, 1995; Tharenou, 2001 Eagly, Johannesen-Schmidt y van Engen, 2003; Dezsó y Ross, 2012). Sin embargo, no todo consiste en fortalecer la percepción que la mujer tiene sobre sí o su confianza, sino que también se trata de apoyar a la mujer en procesos de formación con intención de completar su formación ya adquirida y mejorar sus habilidades y conocimientos.

[8] http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana.

En este sentido, De Vos y De Hauw (2010) mantienen que los programas educativos y de formación tienen un efecto directo sobre el éxito y la empleabilidad.

Además, otro apoyo interno necesario es el del superior directo. Esto es contar con el apoyo desde niveles superiores que permitirán a las mujeres un acceso mayor a nuevas oportunidades de desarrollo, de formación (Ng, Eby, Sorensen y Feldman, 2005) y de mejoras salariales (Nyberg et al., 2015).

Por último, las políticas de promoción también constituirían un apoyo importante para las mujeres. En este sentido no se habla tanto de la existencia de las políticas sino del *feedback* necesario que necesitan las mujeres para saber que esas políticas existen dentro de la organización y contar con la información necesaria para poder optar a dicha promoción. Según Oakley (2000), las mujeres mencionan una falta de *feedback* a la hora de promocionar en favor de los hombres.

Por tanto, los apoyos internos también son reclamo para la mujer directiva. Sin embargo, es precisamente la transformación cultural organizativa la clave para que se impulsen los apoyos internos. Es decir, la transformación de la cultura organizativa afecta directamente sobre la identidad del género y los roles que están prestablecidos (Kerr y Sweetman, 2003; Palermo, 2004). Como se estudia en el factor de cultura organizativa, ésta sigue anclada en una cultura muy tradicional y obsoleta, lo que hace que estos apoyos internos no fluyan con normalidad. Uno de los pasos para esta transformación sería el cambio de estilo de liderazgo predominante en la cultura organizativa. El paso a un estilo de liderazgo más transformacional y participativo favorecería el apoyo de las organizaciones a las mujeres motivando su trayectora profesional hacia líneas directivas (Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly y Carli, 2003; Bilimoria y Piderit, 2007; Dubrin, 2010).

h) Cultura organizativa

No existe un consenso para definir cultura organizativa por lo que para establecer los términos de este concepto se parte de aproximaciones (García Álvarez, 2006; Trillo Holgado y Sánchez Cañizares, 2005). Kaplan y Norton (2004) definen cultura como símbolos, mitos y o rituales que forman parte íntegramente de la mente del grupo, ya sea consciente o inconscientemente. La sociología utiliza el término “cultura organizativa” para explicar las

diferencias entre resultados empresariales de forma cualitativa (Pettigrew, 1979). No será hasta la década de los ochenta cuando se comience a considerar la cultura organizativa como motor de la organización y siendo definida como todos los valores que son compartidos por todos los miembros de la organización y con los que se identifican (Peters, Waterman y Jones, 1982).

Actualmente, el entorno laboral es poco favorable para las mujeres (Anca y Aragón, 2007) dado que las empresas siguen a apostando por culturas tradicionales, donde una de las premisas es el *presentismo*. Esto es que el trabajador permanezca más horas de lo debido (Sullivan y Mainiero, 2008). Simplemente el hecho de que la mujer tenga unos roles estereotipados como se ha visto en el factor estereotipo de género ha provocado diferentes comportamientos entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, lo que ha propiciado que la cultura empresarial esté menos orientada al desarrollo profesional de la mujer (Rincón, González y Barrero, 2017).

La cultura empresarial de hoy en día identifica a la mujer en puestos destinados al servicio y la atención de personas. En muchos casos, confinan a las mujeres en puestos acabados y aburridos de forma que la limita en su desarrollo (Sullivan y Mainiero, 2008). En este sentido, la cultura que impera hoy día, que es una cultura patriarcal genera por sí mismas asimetrías en los hombres y mujeres (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003). Es el contexto organizativo, en gran medida, el que influye el desarrollo profesional de la mujer (Cuadrado y Morales, 2007).

Ante esta cultura tan tradicional y patriarcal, podemos destacar que la mayoría de cargos directivos y de responsabilidad son ocupados por hombres. Según Cuadrado y Morales (200/) existe, por tanto, influencia del sexo de las personas que toman decisiones sobre la promoción en las organizaciones más jerarquizadas. Por tanto, esas decisiones están sesgadas por el contexto organizativo que tenemos hoy día y más cuando los directivos actuales son mayoritariamente hombres.

Como ya se ha mencionado en el primer párrafo de este factor, el *presentismo* impera en las organizaciones actuales. El trabajo profesional, especialmente el directivo, exige con frecuencia una gran dedicación para conseguir reconocimiento y ascensos. Según Nyberg et al., (2015) las horas trabajadas es un predictor para la promoción de mujeres ya que estando más horas en las empresas se hacen más más visibles para la toma de decisiones y por consiguiente se las tiene más en cuenta. En esta línea, el autor dice que la participación en la toma de decisiones es un factor necesario para la promoción. Se considera que la promoción debe ser un

paso natural seguido de formar parte de procesos de tomas de decisiones. En este sentido, se puede entender que los que toman las decisiones podrían tener más en cuenta a las mujeres para participar y estén interesadas en promocionar hacia posiciones altas. Esto será más fácil si las mujeres son más visibles en la empresa. Sin embargo, este hecho chocaría directamente con el factor de responsabilidad familiar cuyo objetivo es equilibrar más trabajo y familia.

Esta situación repercute sobre el desarrollo de la mujer y para que las personas puedan alcanzar puestos de alta responsabilidad es importante que tengan acceso a un amplio rango de oportunidades de desarrollo de carrera y de experiencias laborales que les preparen para tales puestos. En primer lugar, la mujer se encuentra con menores oportunidades de desarrollo (Sarrió et al., 2002; OIT, 2006; Ohlott, Ruderman y McCauley, 1994) por ser menos tenida en cuenta o por no ajustarse al "*organizational fit*" (Hopkins y Bilimoria, 2007). Es precisamente en el intervalo de edad 30-40 años cuando más importante es el desarrollo profesional y cuando a nivel familiar se exige una mayor dedicación a los hijos y dependientes. Esto forma parte de la cultura organizativa donde persisten estos valores masculinos y creencias estereotipadas de género de forma que las mujeres con hijos comprendidas en esa edad, son consideradas mujeres que no van a trabajar a tiempo completo, que tendrán que pedir más días de asuntos propios, o incluso excedencias. Sin embargo, las mujeres sin hijos, lejos de estar más valoradas o tenidas en cuenta, son consideradas madres potenciales. Por tanto, ya tengan hijo o no, a las mujeres se les presta menos atención para ofrecerles formación, y por consiguiente el resultado es menores posibilidades de ascender, de crear una red de contactos y de contar con un apoyo personal (Agut Nieto y Martín Hernández, 2007; Cuadrado y Morales, 2007).

En segundo lugar, debido a esta cultura organizativa las mujeres requieren mayores méritos que los hombres para conseguir un aumento puesto que no son igualmente consideradas, ni visibles, ni tenidas en cuenta para la toma de decisiones (Nyberg et al., 2015). Según Godoy y Mladinic (2009), en un estudio americano las mujeres declaraban que no se les asignaban tareas que favorecieran el desarrollo de las habilidades necesarias para desempeñar funciones de dirección. También afirmaban que se habían encontrado con más obstáculos, que dedicaban más esfuerzo y tiempo para ocupar posiciones de liderazgo dado que tenían que cumplir con altos estándares. Además, las recompensas que recibían eran bajas. Las mujeres tienen que probar antes de su oportunidad que pueden dirigir, por lo que esto supone una mayor energía y una mayor carga de trabajo en comparación con los hombres. Además, cuando las mujeres se hacen más visibles por esfuerzo propio y llegan a cargos directivos la presión es

elevada, pues están en el punto de mira, deben hacerlo bien para demostrar a los hombres que están igual o mejor capacitadas que ellos y para no fallar a sus homólogas (Oakley, 2000).

En tercer lugar, las mujeres son perfectamente conscientes de las dificultades para lograr posiciones reales de poder y responsabilidad con la cultura organizacional existente. La mayoría de autores apoyan la tesis de que la cultura organizacional está dominada por valores androcéntricos excluyentes de lo femenino (Loden, 1987; Davidson y Cooper, 1992; Marshall, 1995;Instituto de la Mujer, 1990,; Pallarés, 1993; Ramos, Barberá y Sarrió, 2003; Bilimoria y Piderit, 2007; Wajcman y Martin, 2002) y argumentan la necesidad de ser tenidas en cuenta para poder promocionar pues según Nyberg et al., 2015, las mujeres consideran importante la participación en la toma de decisiones para la promoción. Según un estudio, realizado a las mujeres directivas de las mayores empresas de México, mencionado anteriormente y realizado por Zabludovsky (2007), las mujeres directivas que llevan más de 6 años en empresas en México establecen como principal obstáculo la cultura organizativa y la cultura nacional. Por el contrario, las organizaciones no son conscientes de que la cultura organizativa actúa como obstáculo para la mujer y sigue perpetuando relaciones desiguales entre hombres y mujeres, por lo que no ven necesarias acciones institucionales para paliar esta situación (Zabludovsky, 2007; Ramos, Barberá y Sarrió, 2003).

Por tanto, un factor principal es la cultura organizativa en la que predominan los valores masculinos y en la que todavía existen prejuicios en contra de las mujeres (Lucia-Casademunt, Ariza-Montes y Morales Gutiérrez, 2013). Se ha visto como la cultura organizativa actúa en detrimento de la promoción de las mujeres debido a la predominancia del *presentismo*, al género de los que toman decisiones de promoción, a reglas informales, a redes de contacto que son típicamente masculinas, a la falta de concienciación de la realidad por parte de los departamentos de recursos humanos y de la propia organización desde los niveles superiores (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003). Si a esto se le suman los otros factores como la falta de mentorización de las mujeres, la escasa política pública y medidas organizativas tendentes a lograr un mayor respeto de la vida privada y de la conciliación entre el trabajo y familia, la mujer se encuentra en una situación totalmente desfavorecedora.

Sin embargo, según Ramos, Barberá y Sarrió (2003) parece que se presentan atisbos de cambio en la cultura organizacional. Es sobre todo en las empresas más innovadoras, en las que se está viendo cierta regeneración en esta línea, para intentar adaptarse a un entorno económico

y social globalizado, que da cabida a una mayor diversidad humana y a la orientación hacia el liderazgo transformacional.

i) Redes sociales o de contacto

Igual que se dice de la cultura organizativa que es tradicionalmente masculina, las redes sociales también son de hombres (Simpson, 2000; Ramos, Barberá y Sarrió, 2003) porque normalmente son ellos los que establecen relaciones con sus homólogos, a la salida del trabajo comparten tiempo para hablar, tomar algo e intercambiar información.

Las redes sociales o *social network* son necesarias para dar acceso a recursos cuyos beneficios son palpables en el salario, promoción y en la satisfacción profesional. En definitiva, permiten acceso a información y a recursos así como a *sponsorship* (promoción) de la carrera de cada uno (Seibert et al., 2001; Terjesen, 2005) y facilitan un ascenso rápido hacia la cúspide (Davidson y Cooper, 1992¸ Selva, Sahagún y Pallarès, 2011). Por tanto y como dicen Dezsó y Ross (2012) las redes sociales de trabajo son un elemento importante para el ascenso de cualquier persona.

Sin embargo, las redes sociales de trabajo de los hombres y de las mujeres son distintas (Ibarra, 1992; Burke et al., 1995; Terjesen, 2005) principalmente por la exclusión de las mujeres de las redes (Burke, 2000). Según Eagly y Carli (2007), las mujeres dedican poco tiempo a crear o construir relaciones profesionales con los colegas y compañeros; en definitiva, poco tiempo a sociabilizar, a hacer política y a interactuar. En muchos casos, con ánimo de equilibrar vida personal y laboral, la mujer reduce su jornada, disfruta de bajas de maternidad y excedencias, lo que se traduce en menos horas al año trabajadas, menos experiencia y menos tiempo para construir redes de contactos. Esto hace que sus redes sociales sean prácticamente inexistentes y por consiguiente tengan menos oportunidades de éxito en su laberinto y como añade Terjesen (2005) limita sus habilidades para avanzar en su carrera hacia puestos directivos y ocupar sillas en consejos de administración.

j) Políticas públicas y conciliación

La literatura muestra consenso en cuanto a la escasez de políticas públicas, en especial de políticas laborales de conciliación (Agut Nieto y Martin Hernández, 2007; Catalyst, 2002; Anca y Aragón, 2007; Selva, Sahagún y Pallarès, 2011). Según Anca y Aragón (2007) hay una clara necesidad de desarrollo de medidas de conciliación y acción positiva para favorecer el equilibrio entre la vida personal y laboral permitiendo a las mujeres un acceso sin dificultades y en igualdad de condiciones que los hombres.

Las políticas de igualdad de hombres y mujeres que se enmarcan dentro de las políticas sociales y de empleo. Estas políticas europeas vienen desarrollándose desde el Tratado de la CEE, firmado en Roma en 1957. Sin embargo, en España no será hasta el año 1977 cuando se regule esta materia. Actualmente, es en el Estatuto de los Trabajadores dónde podemos encontrar reflejadas las líneas básicas de la conciliación. Por aquellos años, el interés principal de la conciliación vino dado como vía para incrementar la productividad. Por lo que en ningún caso, los gobiernos se interesaban en favorecer el equilibrio profesional-laboral a los trabajadores (Crehuet et al., 2016).

En 2007, se aprueba la Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, en la que se reconoce de forma explícita el derecho a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Esta ley orgánica incorpora la obligación de implantar planes de igualdad a las empresas de más de 250 trabajadores. Esta ley también reconoce medidas específicas de conciliación como son la ampliación del permiso de maternidad en los supuestos de hijos con discapacidad, permiso de paternidad, extensión de los regímenes de permisos para autónomos, aplicación de mayores sanciones por despido discriminatorio por razón de sexo, mayor flexibilidad y elección por la reducción de jornada de madres y padres con hijos en edad preescolar, etc. Además, existe también un Código Unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas por el que se exige a estas empresas explicar los motivos y las iniciativas que se hayan adoptado cuando no haya mujeres consejeras en los consejos de administración (Anca y Aragón, 2007). Más adelante, se desarrolla también el Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2008-2011, que sustituye para tratar algunos aspectos el término de conciliación por el de corresponsabilidad. Hoy en día, el Gobierno quiere que los consejos de administración sean paritarios para el año 2023, tal y como anunció la Ministra de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad, Carmen Calvo, el pasado 12 de julio de 2018. En marzo de 2018, el

Partido Socialista registró una Proposición de Ley para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. Con ella, se propone que entren en vigor cuotas obligatorias de participación de mujeres en los consejos de dirección en los primeros cuatro años.

España ha basado toda su regulación en este asunto en directrices comunitarias y que suponen una justificación y un marco normativo de las propias reformas nacionales. Existe también una congruencia entre las medidas de conciliación más frecuentes en la legislación europea (permisos parentales, protección de la maternidad, flexibilización del mercado de trabajo) y a posteriori de la española. Es por tanto gracias a la implantación europea que España ha iniciado sus regulaciones en materia de conciliación. Sin embargo, esto no es suficiente (Crehuet et al., 2016).

Sin embargo, pese al esfuerzo de los gobiernos y a avanzar en la dirección correcta, el ritmo es lento y todavía quedan asuntos pendientes. Como sostiene Crehuet et al., (2016), para facilitar la conciliación se deberían tomar medidas como la ampliación de permiso de paternidad para facilitar la participación masculina y la corresponsabilidad, la ampliación del permiso de maternidad en niveles similares a los países europeos, la existencia de permisos de corta duración para indisposiciones temporales infantiles, la implantación del teletrabajo, la flexibilidad de las jornadas de trabajo, la reducción de la duración de la jornada de trabajo, la oferta de trabajos a tiempo parcial, entre otros.

Una vez realizada la descripción de todos los factores, se adjunta el cuadro 1.7, resumen con cada uno de los factores y los autores que han analizado cada uno de ellos.

Cuadro 1.7: Resumen de los factores determinantes de la carrera profesional de la mujer directiva y sus autores

FACTORES	AUTORES
ESTEREOTIPO DE GÉNERO	Ramos, Barberá y Sarrió, 2003; Sarrió et al., 2002; Wajcman, 1998; Schein, 2001; López-Zafra, Berrios, Augusto, 2008; Cuadrado, 2004; Baron y Byrne, 2005; Agut y Salanova, 1998; Giddens, 2002; Halpern, 2005; Instituto de la Mujer, 2006; OCDE, 1986; OIT, 2004; Bastida, 2007; Clancy, 2007; Selva, Sahagún y Pallarès, 2011; Dickman y Eagly, 2000; Agut Nieto y Martín Hernández, 2007; Alcover, 2004; Berryman-Fink, 2001; Leymann, 1990; Lucia-Casademunt, Ariza-Montes y Morales Gutiérrez, 2013; Eagly y Carli, 2007; Oakley, 2000.

FACTORES	AUTORES
LIDERAZGO	O'Neil et al., 2008; Eagly, 2007; Cuadrado y Morales 2007; Vinkenburg et al., 2009; Vanderbroeck 2009; Eagly, 1987; Ramos, Barberá y Sarrió, 2003; Kabacoff y Peters, 1998; Kabacoff, 1998; Eagly y Carli, 2007; Desvaux y Devillard, 2008; Ramos, Barberá y Sarrió 2003; López Zafra y García-Retamero, 2009; Eagly y Karau, 2002; Cuadrado, 2003; Pallarès y Martínez, 1993; Pallarès y Martínez, 2000; Carli, 2001; Pallarès, Martinez y Cuadrado, 2002 Ridgeway, 2001 López Zafra y García-Retamero, 2009; Hopkins y Bilimoria, 2007; Yáñez y Godoy, 2008; Dezsó y Ross, 2010; Nyberg et al., 2015; Godoy y Mladinic, 2009.
RESPONSABLIDAD FAMILIAR	Chinchilla y León, 2004; Davidson y Cooper, 1992; Cuadrado y Morales, 2007; Martínez-Pérez y Osca, 2004; Sarrió et al., 2002; Eagly y Carli, 2007; Durán, Serra y Torada, 2001; Anca y Aragón, 2007; O'Driscoll, 1996, Ramos, Barberá y Sarrió, 2003; Zabludovsky, 2000; OIT, 2004);
FORMACIÓN	Ridgeway, 2001; Pallarès y Martínez, 1993; Anca y Aragón, 2007; Instituto de la Mujer, 2017; Agut y Salanova, 1998; Giddens, 2002; Halpern, 2005; Instituto de la Mujer, 2006; OCDE, 1986; OIT, 2004; Clancy, 2007; Burke y McKeen, 1992; Instituto de la Mujer, 2006; Powell, 1999, Cinterfor/OIT, 2006, Agut Nieto y Martín Hernández, 2007; Oakley, 2000.
FACTORES INTERNOS DE PERSONALIDAD	Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015; Oplatka, 2006; Tomás y Guillamon, 2009; Cubillo y Brown, 2003; Díez et al., 2009; Lockwood, 2009; Doubell y Struwig, 2014; Tharenou, 1990; Anca y Aragón, 2007; OIT, 2004; Hopkins y Bilimoria, 2007; Zabludovsky, 2000; Agut Nieto y Martín Hernández, 2007; Bandura, 1997; Hackett, 1999; Brosnan, 1998; Martín y Agut, 2005; Mcll-roy, Bunting, Tierney y Gordon, 2001; Sarrió et al., 2002; Agut y Salanova, 1998; Salanova, Agut y Grau, 2000; Alonso, 2000; Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015.
APOYO EXTERNO-SOCIAL	Lewis y Rake, 2008; Kilday et al., 2009; Coffman, Gadiesh y Miller, 2010; Palermo, 2004; Vinnicombe, Singh y Kumra, 2004; Sweetman, 2000; Kerr y Sweetman, 2003; Murgoio-Poore, 2006; OIT, 2004; Martin y Pignatel, 2004; Catalyst, 2002; Doubell y Struwig, 2014; Vanderbroeck, 2009; Anca y Aragón, 2007; Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015; Cubillo y Brown, 2003; Círculo de Progreso, 2005, Kanter, 1977; Grummel, Dympna y Lynch, 2009; García de Cortazar y García de León, 1997.
APOYO ORGANIZATIVO	Singh et al., 2006; Círculo de Progreso, 2005; Sealy y Singh, 2009; Bilimoria y Piderit, 2007; Ibarra, Carter y Silva, 2010; Harvard Business School Publishing Corporations, 2004; Peltier, 2010; Vinnicombe y Colwill, 1995; Tharenou, 2001; Eagly, Johannesen-Schmidt y Van Engen, 2003 Dezsó y Ross, 2010; De Vos y De Hauw, 2010; Ng et al., 2005; Nyberg et al., 2015; Oakley, 2000; Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly y Carli, 2003; Dubrin, 2010.
CULTURA ORGANIZATIVA	García Álvarez, 2005; Trillo Holgado y Sánchez Cañizares, 2005; Kaplan y Norton, 2004; Pettigrew, 1979; Peters y Waterman, 1982; Anca y Aragón, 2007; Sullivan y Mainiero, 2008; Ramos, Barberá y Sarrió, 2003; Cuadrado y Morales, 2007; Nyberg et al., 2015; Sarrió et al., 2002; OIT, 2006; Ohlott, Ruderman y McCauley, 1994; Hopkins y Bilimoria, 2007; Agut Nieto y Martín Hernández, 2007; Nyberg et al., 2015; Godoy y Mladinic, 2009; Oakley, 2000; Loden, 1987; Davidson y Cooper, 1992; Instituto de la Mujer, 1990; Pallarés, 1993; Bilimoria y Piderit, 2007; Wajcman y Martin, 2002; Zabludovsky, 2000; Lucia-Casademunt, Ariza-Montes y Morales Gutiérrez, 2013.
REDES SOCIALES DE TRABAJO	Simpson, 2000; Ramos, Barberá y Sarrió, 2003; Seibert et al., 2001; Terjesen, 2005; Davidson y Cooper, 1992¸ Selva, Sahagún y Pallarès, 2011; Dezsó y Ross, 2010; Ibarra, 1992; Burke et al., 1995; Terjesen, 2005; Burke, 2000;

FACTORES	AUTORES
	Eagly y Carli, 2007.
POLÍTICAS PUBLICAS	Agut Nieto y Martín Hernández, 2007; Catalyst, 2002; Anca y Aragón, 2007; Selva, Sahagún y Pallarès, 2011; Crehuet et al., 2016.

Fuente: Elaboración propia

1.2.4. Alternativas de desarrollo de la carrera profesional de la mujer directiva

Una vez establecida la clasificación de los factores, es necesario analizar las distintas alternativas de desarrollo que tiene la mujer directiva a lo largo de su carrera profesional.

La literatura no enumera las distintas opciones que existen sino que se van deduciendo de los resultados de las investigaciones sobre el éxito profesional que se trata en este apartado. En términos generales, los autores apuntan como alternativas posibles a la promoción interna, la promoción externa, el aumento salarial, el emprendimiento, el mantenimiento en la misma empresa en la misma posición y con el mismo salario y el abandono total de la carrera profesional directiva (Boado, 1996; Jimenez Vazquez 2009a; Buontempo, 2000; Vargas, 2000; Jiménez, 2009a; 2009b; Ramos, Barberá y Sarrió, 2003; Eagly y Carli, 2007; Hopkins y Bilimoria, 2007; Nyberg, Magnusson Hanson, Leineweber y Johansson, 2015; Lucia-Casademunt, Ariza-Montes y Morales Gutiérrez, 2013; Burt y Raider, 2000; Devine, 1994; Moore y Buttner, 1997; Dezsó y Ross, 2010; Pletzer, Nikolova, Kedzior y Voelpel, 2015; Huang et al., 2007; Doubell y Struwing, 2014; Ng, Eby, Sorensen y Feldman, 2005).

Por tanto, a lo largo de las siguientes líneas se pretende dar una definición al concepto "trayectoria profesional" o "desarrollo profesional" y se pretende describir las distintas opciones o alternativas que tiene la mujer directiva precisamente en su desarrollo profesional.

En primer lugar, el concepto trayectoria profesional hace referencia a "*las diferentes etapas por las que transita el individuo después de finalizar su formación en una profesión determinada o en el momento de insertarse en una actividad laboral"* (Selva, Sahagún y Pallarès, 2011, p. 229). El desarrollo profesional tanto directivo como no directivo viene marcado por diferentes etapas (Boado, 1996; Jimenez Vazquez 2009a; Buontempo, 2000; Vargas, 2000; Jiménez, 2009a; 2009b). Según Buontempo (2000) las etapas pueden ser de estabilidad o de inestabilidad y según Vargas (2000) deben conducir a la persona a puestos de "*creciente nivel jerárquico"* (Selva, Sahagún y Pallarès, 2011, p. 229). Por su parte, Agut Nieto y Martín Hernández (2007) describen el desarrollo de carrera como un proceso personal que

consiste en explorar las opciones y posibilidades, planificar las acciones que les encaminen a dicha opción y progresar en su rol vocacional.

En esta línea, Huang et al., (2007) realizaron un estudio para determinar los distintos patrones de carrera profesional de la mujer sueca nacida en los años 1950. Estos patrones están condicionados por eventos de la vida de la mujer como son la educación, la familia y el trabajo. Como ya se ha anticipado, la relación entre los factores y las distintas alternativa debe analizarse desde la óptica de la toma de decisión de la mujer. Es ella, la que en definitiva, escogerá una u otra alternativa en función de las circunstancias y de las prioridades que tenga en los distintos momentos de su vida. Como se ve en el capítulo tercero, estos patrones de sirven de referencia de estudio para poder valorar la toma de decisión de las mujeres en función de la situación o escenario ante la que se encuentre.

Los resultados de su estudio revelaron cierta estabilidad aunque marcada por dos constantes: la primera es la de estabilidad en las mujeres con hijos cuya jornada es a tiempo parcial lo que supone menos horas de trabajo durante la vida y la segunda es la estabilidad en las mujeres, generalmente sin hijos, cuya jornada es a tiempo completo. Este estudio también destaca el progreso hacia mejores niveles profesionales, aunque esto se limita a profesiones típicamente femeninas, la ausencia de apoyo gubernamental a las oportunidades profesionales de la mujer y la amplia segregación de género en el mercado laboral. Entre los patrones que se describen en el estudio, estos autores diferencian entre:

- Carrera horizontal: estabilidad de la carrera profesional sin que acontezcan eventos que supongan un ascenso o descenso. Este patrón destaca en mujeres con una educación elemental y un acceso directo al trabajo sin pasar por una formación superior.

- Ascenso (un nivel): el patrón más destacado por las mujeres que han tenido una formación superior y que luego han podido acceder a un puesto superior. Este patrón se caracteriza también por ocupar a mujeres a tiempo completo.

- Ascenso (a más de un nivel): el patrón que más mujeres ocupa en el estudio. Este patrón es seguido por mujeres que han tenido acceso a un trabajo ya con la educación requerida y sin hijos aún. Una vez que nacen los hijos y después del periodo de maternidad y lactancia, la mujer se incorpora de nuevo pero a tiempo parcial o

reduciendo número de horas. En el momento en el que los hijos crecen un poco la mujer se vuelve a incorporar a pleno gas.

- Descenso temporal: este patrón coincide con un periodo de mayor responsabilidad familiar normalmente por el nacimiento de hijos que interrumpe su carrera profesional.

- Discontinuidad a largo plazo: este patrón engloba más de una interrupción de más de un año por cuidado de hijos, paro, enfermedad o combinación de estas situaciones.

Estas etapas o patrones que pueden acontecer en cualquier tipo de mujer, nos servirán para explicar la elección que toma la mujer sobre su carrera profesional bajo distintas circunstancias que llamaremos escenarios. No es lo mismo, la decisión que pueda tomar una mujer que tiene hijos frente a la que no tiene o la mujer que está dispuesta a renunciar al ascenso en favor de su familia. En función de estas circunstancias, los factores determinantes de este estudio actuarán de una forma u otra, como veremos en el capítulo de resultados.

Sin embargo y a pesar de todos los cambios sociales en favor del acceso de las mujeres a los puestos directivos, las mujeres que están entrando cada vez con más fuerza en el mercado laboral están mejorando su nivel de formación y de desarrollo y no están alcanzado puestos de dirección (Catalyst, 2003; Singh y Vinnicombe, 2004).

Algunos autores, defienden que es solo la movilidad patrocinada, es decir la movilidad promovida por un mentor o superior que apoya y recomienda a la mujer, la que impera en las organizaciones (Turner, 1960). Otros añaden que la posesión de contactos o mentorización (uno de los factores clave, según la literatura, de la ausencia de mujeres en puestos directivos) y la antigüedad en la empresa son la clave para que una mujer logre acceder a un puesto de decisión (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003). En cualquier caso, una vez en el puesto el camino sigue siendo difícil para las féminas.

Por ello, aun siendo difícil y lento, la forma típica de acceso a posiciones de alto nivel para la mujer es la promoción (Eagly y Carli, 2007). Dentro de la promoción, es la promoción interna (es decir, el ascenso dentro de la misma organización) la más habitual puesto que la mujer ya es conocida en la empresa y cuenta con cierto reconocimiento (Hopkins y Bilimoria, 2007). Ramos, Barberá y Sarrió (2003) también mantienen que las mujeres suelen acceder a puestos por promoción interna por haberse ganado la confianza del empleador y del equipo de

dirección al demostrar durante años su centralidad en el trabajo y valía profesional. Por su parte, Huang et al. (2007) apoyan la idea de que la promoción interna es la alternativa más común en el desarrollo profesional de las mujeres estando directamente asociada a la formación y siendo interrumpida en la etapa de nacimiento de hijos.

No podemos dejar de lado que la promoción interna forma parte también de un proceso de toma de decisión de forma que la mujer tiene la última palabra en función de su situación personal (Nyberg, Magnusson Hanson, Leineweber y Johansson, 2015). Según estos autores, tanto la edad como la educación y las horas trabajadas son variables que explican la promoción interna de la mujer. Esto estaría en la misma línea que los patrones arriba definidos por el autor Huang (2007).

En cuanto a la promoción externa, Ramos, Barberá y Sarrió (2003) añaden que muy pocas mujeres superan procesos de selección de otras empresas y de *headhunters.* Aunque se están introduciendo medidas objetivas de selección de personal, éstas no consiguen acabar con la discriminación sexual (Ng et al., 2005). Los hombres, por su parte son más móviles y es más fácil que se muevan de organización en organización buscando siempre subir en el ranking de las posiciones más altas, argumento que no puede decirse para las mujeres (Hopkins y Bilimoria, 2007).

Existe también la posibilidad de un incremento salarial que normalmente viene de la mano de mujeres que trabajan más de 60 horas semanales. Si bien, en muchas ocasiones no va acompañado de un puesto o responsabilidad superior pero sí supone un avance en el desarrollo profesional pues se entiende como un reconocimiento a su rol (Nyberg et al., 2015).

Como se describe en la parte de los factores, ante la situación tan difícil que se le presenta a la mujer en el desarrollo de su carrera profesional directiva, una de cada cuatro mujeres ha pospuesto la maternidad y una de cada cinco reconoce sin tapujos que ha decidido desistir de tener hijos (Lucia-Casademunt, Ariza-Montes y Morales Gutiérrez, 2013) para poder desarrollar su carrera profesional. Otras, por su parte, renuncian a su carrera profesional directiva en favor de la maternidad y la familia (Nyberg et al., 2005) dado que la maternidad supone una interrupción al desarrollo profesional que la mujer venía forjando.

En esta línea surge otra alternativa que es la del emprendimiento. El emprendimiento, normalmente, se aborda desde distintos puntos de vista: el perfil del emprendedor, las actividades predominantes, la dificultad de financiación, el apoyo institucional o los factores

del entorno que imperan en la iniciativa empresarial. En este sentido, García (2017) añade la perspectiva de género como un factor cultural que también determina el emprendimiento. En su estudio, resulta destacable que las mujeres optan por el emprendimiento en primer lugar buscando una mayor visibilidad de la mujer en el mundo empresarial y en segundo lugar buscando una mejor conciliación.

Según Rey-Martí, Porcar y Mas-Tur (2015) los motivos principales que empujan a la mujer al emprendimiento son la búsqueda de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la propensión al riesgo, la necesidad de desarrollar habilidades directivas y la búsqueda de un autoempleo que suponga una mayor ganancia económica, entre otros. Otros autores, describen la opción de emprendimiento desde el punto de vista de la diversidad y como alternativa de la mujer para su desarrollo profesional en un entorno de mayor libertad y donde pueda desarrollar mejor sus habilidades de liderazgo (Welter, Baker, Audretsch y Gartner, 2017).

Por su parte, otros autores estudian, no tanto las razones o motivos de emprender de la mujer, sino el resultado final que supone emprender para ellas. Burt y Raider (2000) apuntan a que el emprendimiento ofrece a la mujer una mayor satisfacción personal así como Devine (1994) y Moore y Buttner (1997) señalan que la mujer recibe un mayor "*return*" por sus cualidades y habilidades que en un puesto asalariado.

En definitiva, todos estos autores ofrecen el emprendimiento como una opción de desarrollo de la mujer, ya sea por un motivo u otro, pero todos apuntan a una forma de carrera profesional a la que la mujer puede optar.

Por tanto, podemos identificar como posibles alternativas de la carrera profesional de la mujer directiva las siguientes:

1. La promoción interna (ascender a un puesto superior en la propia empresa).

2. La promoción externa (ocupar un puesto superior en otra empresa). Dentro de esta alternativa podríamos hablar de:
    - Promoción externa entendida como ocupar un puesto superior en otra empresa.
    - Emprendimiento: abandonar la empresa como asalariado y emprender un negocio propio.

3. El aumento salarial (mantenerse en el mismo puesto tanto en la propia empresa como en otra empresa).

4. El abandono.

A continuación se desarrolla el cuadro 1.8 que recoge las alternativas establecidas en la literatura con sus respectivos autores.

Cuadro 1.8: Resumen de las alternativas de desarrollo profesional de la mujer directiva y sus autores

ALTERNATIVAS	AUTORES
Promoción interna	Huang et al., 2007; Turner, 1960; Eagly y Carli, 2007; Hopkins y Bilimoria, 2007; Ramos, Barberá y Sarrió, 2003; Nyberg, Magnusson Hanson, Leineweber y Johansson, 2015
Promoción externa	Huang et al., 2007; Eagly y Carli, 2007; Ramos Barberá y Sarrió, 2003; Ng et al., 2005; Hopkins y Bilimoria, 2007
Aumento salarial	Huang et al., 2007; Nyberg et al., 2015
Emprendimiento	Huang et al., 2007: García, 2017; Rey-Martí, Porcar y Mas.Tur, 2015;Welter, Baker, Audretsch y Gartner, 2017; Burt y Raider, 2000; Devine, 1994; Moore y Buttner, 1997
Abandono	Huang et al., 2007; Nyberg et al, 2015

Fuente: Elaboración propia

No obstante, en este trabajo se van a descartar el abandono de la carrera directiva dado que esto supone dejar este camino profesional. Asimismo, no se va a contemplar la situación de aumento salarial sin aumento de responsabilidad dado que no es lo habitual y dado que cuando hay un aumento salarial es debido a una mejora en su cargo que vamos a contemplar en promoción interna.

Por consiguiente, en esta investigación se van a analizar tres alternativas por ser las más significativas en el desarrollo de la carrera profesional:

1. Promoción Interna: ascender a un nivel superior que suponga mayor autoridad y responsabilidad, siempre en la misma empresa.

2. Promoción Externa: ascender a un nivel superior que suponga mayor autoridad y responsabilidad que la que se tenía, accediendo por medio de reclutamiento y selección en otra empresa.
3. Emprendimiento: abandonar el puesto directivo de una empresa en la que se está por cuenta ajena para comenzar un negocio por cuenta propia.

1.2.5. Consideraciones finales

Descritos todos los factores y las alternativas, se observa que la mujer no accede a puestos directivos de igual forma que los hombres y que cuando efectivamente alcanza y rompe ese techo de cristal, está sometida a una presión y a una situación en desventaja frente a sus homólogos. Según Fiksenbaum et al., (2010), una de cada cuatro mujeres ha pospuesto la maternidad y una de cada cinco reconoce sin tapujos que ha decidido desistir de tener hijos debido a la dificultad de desarrollo profesional directivo.

En comparación con los hombres, según Castaño (2009) las directivas se ven obligadas a realizar un mayor esfuerzo personal y profesional por diferentes motivos. Las mujeres que alcanzan puestos directivos se encuentran con su homólogo masculino de edades más avanzadas dado que accedieron con anterioridad lo que genera una brecha generacional considerable. Además, a las mujeres les resulta mucho más complicado conciliar trabajo y familia tal y como se apunta en el factor de responsabilidad familiar. Todo esto se manifiesta con una mayor presencia masculina que se traduce en mayor visibilidad del hombre y por consiguiente mayores posibilidades de desempeño laboral en detrimento del desarrollo de la mujer.

Por tanto, las mujeres directivas sufren en mayor grado la soledad inherente al cargo que ocupan, presentan patrones de ansiedad, soportan más estrés que sus homólogos, tienen menor autoconfianza y sufren distintos niveles de discriminación (Lucia-Casademunt, Ariza-Montes y Morales Gutiérrez, 2013).

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DEL MODELO BÁSICO

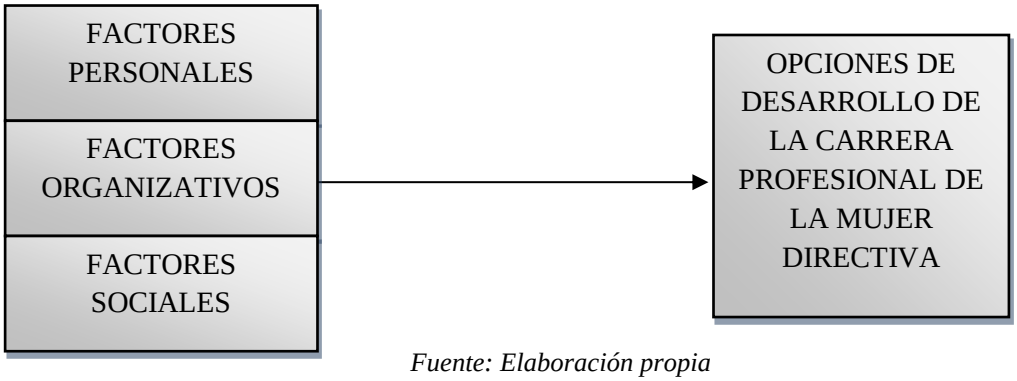
En este capítulo se presenta el núcleo de la investigación: el modelo básico de análisis. El objetivo es determinar cuáles son y cómo influyen los factores que afectan a la mujer directiva al optar por una promoción interna, cuáles son y cómo determinan que la mujer pueda optar a una promoción externa y cuáles son y cómo repercuten directamente en el emprendimiento. En este sentido, se aborda esta cuestión bajo la óptica de la toma de decisión que la mujer debe realizar en el momento de elegir la alternativa de desarrollo. Para ello, es necesario determinar y clasificar los factores que afectan a la mujer directiva y justificar cada una de las relaciones que se pretendan establecer entre los factores y las alternativas.

Así, este capítulo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se elabora una taxonomía de los factores. Esta taxonomía constituye la primera gran aportación propia de la presente tesis. Dicha taxonomía permite clasificar los distintos factores. En segundo lugar, se describen las relaciones entre factores y alternativas y se formulan las distintas hipótesis que justifican la relación entre los factores y las alternativas de desarrollo.

2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MODELO

Este trabajo parte de dos premisas: en primer lugar, existen factores que influyen en el desarrollo de la carrera profesional de la mujer directiva y en segundo lugar, existen diferentes alternativas en el desarrollo de la carrera profesional de la mujer directiva. El objetivo final de este modelo es ver cómo los factores se relacionan con las distintas alternativas de desarrollo.

Figura 2.1: Estructura básica del modelo



Fuente: Elaboración propia

En base a la estructura planteada y antes de estudiar la relación entre factores y opciones hay que desarrollar dicha estructura para llegar a un modelo básico de análisis. Si bien es cierto que en el capítulo primero la literatura describe todos los factores que aquí se va a tratar, para el análisis de este modelo se procede a realizar una taxonomía que permita diferenciarlos y agruparlos en distintos tipos.

2.1.1. Taxonomía de los factores determinantes del desarrollo profesional

En las investigaciones que se han revisado, el análisis de los factores se realiza de múltiples formas. La mayoría de los estudios son de revisión. Es decir, artículos cuyo contenido no es empírico y simplemente se limita a hacer una revisión o una reflexión disciplinaria que busca examinar la bibliografía publicada (Selva, Sahagún y Pallarès, 2011).

La identificación de tipologías es básica para el desarrollo de teorías y de investigación en las ciencias sociales. Es necesario categorizar y describir las clasificaciones de los factores para una mayor comprensión de los mismos de cara a proponer soluciones en el ámbito empresarial que permitan romper con el techo de cristal. Esta taxonomía puede servir para ser contrastada empíricamente en trabajos futuros y así ofrecer soluciones a la problemática que afecta hoy en día a la mujer directiva.

En estos artículos analizados, los factores se clasifican de forma muy diversa. Existen varias clasificaciones. Por un lado se habla de factores de contexto social, contexto organizacional y contexto individual (Mensi-Klarbach, 2014). Según el contexto social, las organizaciones operan en un *environment* determinado con unas circunstancias sociales determinadas. Por ejemplo, en el caso que puntualiza Mensi-Klarbach (2014) se hace especial referencia a la segregación vertical y horizontal como elemento social que determina la carrera profesional de las mujeres. En cuanto al contexto organizativo, Acker (2006) establece que el comportamiento de las organizaciones y especialmente de los Consejos de Administración debe tener en cuenta la identidad de igualdad de género que está presente en la sociedad y por tanto también en las organizaciones hoy en día. Por último, el contexto individual se entiende como las características individuales de las personas que deben considerarse ya que tiene un impacto directo en la contribución de las mujeres directivas a las organizaciones (Hambrick y Mason, 1984).

Otra clasificación de factores sería la de factores positivos y factores negativos (Pletzer et al., 2015; Dezsó y Ross, 2012). Esta clasificación resalta el impacto positivo o negativo sobre los resultados de la empresa que tiene la presencia de las mujeres en la alta dirección.

También se habla de otra tipología de factores. Los factores *corporate* u organizativos y de factores culturales y de comportamiento según Oakley (2000). Los factores organizativos son aquellos que afectan directamente a la hora de reclutar, seleccionar, retener y promocionar a las mujeres. Los factores culturales y de comportamiento son factores sociales y de género basados más en estereotipos, poder, estilo de liderazgo, más que en las políticas organizativas en cuestión.

No obstante, son mayoría, generalmente, los autores que diferencian, entre barreras internas y externas (Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015 Hawley, Torres y Rasheed, 1998; Swanson y Witke, 1997; Ramos, Barberá y Sarrió, 2003; Anca y Aragón, 2007; Agut Nieto y

Martín Hernández, 2007). En primer lugar, se entienden por barreras externas todas aquellas de componente sociodemográfico y contextuales que establecen la cultura organizativa y las diferencias genéricas de los estilos de liderazgo, de los estereotipos de género. Por su parte, Anca y Aragón (2007) explican los factores externos como barreras sociales basadas en estereotipos como barreras organizacionales basadas en la cultura e identidad organizativa. En segundo lugar, se entienden por barreras internas todas aquellas barreras de tipo cultural que juegan un rol primordial en la interiorización de una serie de papeles y preferencias culturales. Es decir, "*la influencia de la socialización en el desarrollo de características diferenciales entre hombres y mujeres"* (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003, p. 270). Se refiere a la identidad de género femenino. Tomás y Guillamon (2009) las identifican como comportamientos socialmente deseables en la mujer, afines con el sentido del deber, la voluntad de servicio y la falta de competitividad o ambición para con el poder. Ramos, Barberá y Sarrió (2003) añaden a los factores o barreras internas y externas una tercera clasificación basada en el rol reproductivo y familiar. Esto es la compatibilización entre la vida laboral y la personal/familiar. Anca y Aragón (2007) identifican los factores internos como factores personales que permiten a la mujer valorar las opciones y decisiones que van a marcar su carrera profesional.

Próxima a esta clasificación, destacamos otra en línea similar realizada por Doubell y Struwig (2014), por la que se clasifican los factores de personalidad, factores de contexto cultural, factores organizativos y factores externos.

A continuación en el cuadro 2.1, como cada autor establece una clasificación diferente para los factores determinantes, se realiza un resumen que recoge todas las clasificaciones y que permite extraer una única taxonomía que permita englobar todas ellas.

Cuadro 2.1: Resumen de los factores determinantes de la carrera profesional de la mujer directiva, clasificación y autor

Autor	Clasificación	Factores
Oakley (2000)	Organizativo	Desarrollo de carrera y formación, políticas de promoción, políticas de compensación.
	Cultural	Think male think manager, estilo de liderazgo, estereotipo de género, poder, redes de contactos.
Ramos, Barberá y Sarrió (2003)	Externo	Roles de género, cultura organizacional, redes de contacto.

Autor	Clasificación	Factores
	Interno	Estereotipos de género, estilos de liderazgo, conflictos de rol.
	Responsabilidad doméstica y familiar	Compatibilización del espacio doméstico y laboral, asunción de roles como deber prioritario, doble rol.
Anca y Aragón (2007)	Externo	Sociales: estereotipos de género, falta de modelos femeninos. Organizacionales: falta de flexibilidad de las empresas, dificultad de conciliación.
	Interno	Contexto personal, formación, trayectoria personal.
Agut Nieto y Martín Hernández (2007)	Externo	Estereotipos de género, segregación del mercado de trabajo, discriminación laboral d las mujeres, acoso sexual en el trabajo, acoso psicológico en el trabajo, menores oportunidades de desarrollo de carrera, ausencia de política laboral consolidada, dificultad de compartir responsabilidades domésticas y familiares.
	Interno	Baja autoeficacia en cuestiones masculinas, formación en áreas femeninas.
Dezsó y Ross (2010)	Positivo	Diversidad, diferencias de comportamiento directiva, nuevas ideas y perspectivas.
	Negativo	Falta de cohesión, estilos de liderazgo diferentes, luchas de poder, estereotipo de género, surgimiento de subgrupos.
Mensi-Klarbach, 2014	Social	Estereotipo de género, segregación vertical y horizontal, normas de *good management.*
	Organizativo	Diversidad, cultura organizativa, relaciones de poder, segregación.
	Individual	Redes sociales, experiencia, valores.
Doubell y Struwig (2014)	De personalidad	Autoeficiacia, control de uno mismo, autoestima.
	Contexto cultural	Distancia de poder, gestión de la incertidumbre, individualismo/colectivismo, masculinidad/feminidad.
	Organizativo	Estereotipo de género, estereotipo de liderazgo, falta de modelos de referencia y mentorización, *networks* inaccesibles, inhóspita cultura organizativa.
	Externo	Apoyo familiar, apoyo profesional de asociaciones, iniciativas gubernamentales.
Pletzer, Nikolova, Kedzior y Voelpel (2015)	Positivo	Diversidad, diferencias de comportamiento directivo, nuevas ideas y perspectivas.

Autor	Clasificación	Factores
	Negativo	Falta de cohesión, estilos de liderazgo diferentes, luchas de poder, estereotipo de género, surgimiento de subgrupos.
Moncayo Orjuela y Zuluaga (2015)	Externo	Falta de mentorazgo y apoyo a las mujeres, abierta obstaculización del ascenso por parte de otros miembros, hostigamiento y quorum laboral femenino, diferencias salariales de género, ausencia de modelos de liderazgo.
	Interno	Autoestima femenina, miedo al fracaso, falta de competitividad, desinformación de acceso a cargos para aplicar.

Fuente: Elaboración propia

En base a este análisis y a la falta de unanimidad a la hora de clasificar los factores, se considera interesante aportar una taxonomía que permita agrupar los factores de la mejor forma posible intentando respetar las clasificaciones estudiadas al respecto y unificar en cierto modo los distintos criterios descritos hasta ahora para permitir establecer teorías y soluciones al marco situacional de la mujer directiva actual.

Las aproximaciones más contemporáneas prefieren entender a la persona en relación con los factores contextuales. No obstante, no se puede dejar de hablar de los factores individuales los cuales en vez de constituir recursos personales para afrontar los obstáculos suponen una barrera al acceso a puestos de responsabilidad (Anca y Aragón, 2007). En este mismo sentido, las clasificaciones separan atributos socializados y autoimpuestos de aquellos exigidos y establecidos por el contexto (Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015). Por tanto, y tal y como apuntan las revisiones de literatura, es necesario distinguir entre factores que son internos o personales y factores impuestos desde fuera. En este sentido pueden ser impuestos por el contexto social o por el contexto organizativo.

A lo largo del análisis de las clasificaciones se observan una serie de discrepancias. En primer lugar la diferencia entre factores internos y factores externos es muy “débil” en algunas ocasiones. Si bien los factores externos quedan claros pues son ajenos a cualquier organización y a cualquier circunstancia personal, los factores internos no terminan de quedar bien explicados. Agut Nieto y Martín Hernández (2007) incluyen como factor interno la falta de autoeficacia y la formación tradicionalmente femenina, mientras que Ramos, Barberá y Sarrió (2003) incluyen los estereotipos de género y los estilos de liderazgo. Los primeros aluden a

factores más de tipo personal, mientras que los segundos se refieren a factores más sociales. Por su parte, Moncayo Orjuela y Zuluaga (2015) y Anca y Aragón (2007) incorporan contexto personal y falta de autoestima y miedo al fracaso dentro de internos.

Por ello, en la clasificación establecida, se considera necesario eliminar la nomenclatura "factor interno" como tal y se sustituye por "**nivel personal**" para agrupar los factores que dependen directamente de circunstancias personales e individuales de cada mujer.

Por otro lado, para agrupar los factores que hacen referencia a contexto social como pueden ser los estereotipos de género, las políticas públicas, los distintos roles se ha incorporado la clasificación de "**nivel social**".

Por último, el factor organizativo se mantiene bajo la nomenclatura de "**nivel organizativo"** dada la importancia que tiene y porque todos los autores así lo contemplan; en el caso de los autores que no lo contemplan explícitamente, lo incorporan dentro de externo. En la taxonomía se considera un nivel en sí mismo por la importancia que sus factores tienen a la hora de influir en el desarrollo de la carrera profesional de la mujer. Por ello, este análisis pretende integrar una clasificación de factores en tres niveles:

1. Factores de nivel personal
2. Factores de nivel organizativo
3. Factores de nivel social

2.1.1.a) Factores de nivel personal

Los factores de nivel personal se definen como los factores individuales inherentes a la propia persona. Dentro de esta clasificación tendríamos los factores anteriormente descritos: factor interno, responsabilidad familiar y formación y desarrollo.

En cuanto a la responsabilidad familiar es un hecho indiscutible de satisfacción del individuo (Chinchilla y León, 2004) y como tal debe enmarcarse dentro de un contexto personal. La literatura estudia la responsabilidad familiar desde un punto de vista individual, de la mujer en cuestión, de su estado civil, número de hijos, edad, tipo de familia etc.

(Zabludovsky, 2007; Cuadrado y Morales, 2007; Sarrió et al., 2002). Por lo que son factores que están ligados directamente con la persona.

En cuanto a la formación y desarrollo, éste constituye un factor también de tipo personal pues es distinta la formación y desarrollo que pueda tener cada persona. Tradicionalmente se hablaba de falta de formación en las mujeres para ocupar puestos directivos, sin embargo esto se ha ido desplazando de barrera hacia favorecedor (Ridgeway, 2001; Pallarès y Martínez, 1993; Anca y Aragón, 2007).

El último factor que se enmarcaría en esta clasificación es el factor interno. Estos son aquellos que se encuentran arraigados a la esfera personal según Moncayo Orjuela y Zuluaga (2015). Estamos hablando de la autoestima, del miedo al éxito, de la falta de confianza y seguridad (Oplatka, 2006).

Generalmente, todos estos factores vienen recogidos en las clasificaciones de factores dentro de factores de personalidad (Doubell y Struwig, 2014) o en los factores internos (Anca y Aragón, 2007; Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015; Agut Nieto y Martín Hernández, 2007).

2.1.1.b) Factores de nivel organizativo

Los factores de nivel organizativo se definen como todos los factores que se desprenden de la organización. En este sentido, los factores organizativos que se pueden englobar en esta clasificación son el liderazgo, la cultura organizativa, el apoyo organizativo y las redes sociales o de trabajo.

En primer lugar, el factor de liderazgo hace referencia a los diferentes estilos de liderazgo y a las distintas cualidades de hombres y mujeres para liderar en una empresa (Eagly, 1987). En el ámbito organizativo, el liderazgo es algo descrito como masculino (O'Neil et al., 2008; Eagly, 2007). Es oportuno incluir el liderazgo dentro del factor organizativo porque en esta investigación se analiza el liderazgo desde un punto de vista organizativo en tanto en cuanto las organizaciones demandan un estilo de liderazgo muy concreto. En particular, hay que estudiar el liderazgo desde la necesidad de analizar como las organizaciones de hoy en día

se caracterizan por estilos típicamente masculinos donde el estilo femenino tiene escasa cabida (Yáñez y Godoy, 2008).

En segundo lugar, la cultura organizativa, conocida como los valores que son compartidos por todos los miembros de la organización y con los que se identifican según Peters y Waterman (1982), es un elemento organizativo; depende directamente de la organización, por ello está incluida en el factor organizativo. La cultura organizativa solo se puede entender dentro del contexto de la organización; es algo que viene impuesto por la organización.

En tercer lugar, el apoyo organizativo es un factor que se ha extraído de la descripción de apoyo. En cuanto al apoyo, distinguimos entre apoyo organizativo y apoyo externo. Cuando hablamos de apoyo organizativo, nos referimos al apoyo interno que la empresa da a sus miembros, por lo que necesariamente tiene que ser un factor organizativo (Bilimoria y Piderit, 2007; Ibarra, Carter y Silva, 2010).

Por último, el factor redes sociales o de contacto son todas las relaciones que se puedan entablar directa o indirectamente relacionadas con el trabajo para poder tener acceso a recursos que repercuten en el progreso de la mujer: ya sea en el salario, en la promoción, en el reconocimiento personal y profesional etc. Estas redes permiten acceso a información y a recursos valiosos para el desarrollo profesional. Son redes que se van tejiendo en el ámbito organizativo, por lo que necesariamente tienen que formar parte del factor organizativo. (Terjesen, 2005; Dezsó y Ross, 2012).

Según la literatura, en las clasificaciones analizadas, liderazgo, apoyo organizativo, redes sociales y cultura organizativa vienen recogidas como factores organizativos para la mayoría de los autores (Doubell y Struwig, 2014; Anca y Aragón, 2007; Oakley, 2000; Mensi-Klarbach, 2014) o como factores externos (Agut Nieto y Martin Hernández, 2007; Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015 y Ramos, Barberá y Sarrió, 2003). En este caso, los autores que identifican estos factores como factores externos lo hacen porque la única clasificación que asumen es factores internos y factores externos.

2.1.1.b) Factores de nivel social

Los factores de nivel social son factores que no dependen de las circunstancias personales ni organizativas. Son factores externos (como así los llaman muchos autores) que vienen marcados por el contexto, las circunstancias, las contingencias del exterior, la sociedad, el mercado, la realidad política etc. Se trata de los factores de estereotipo de género, políticas públicas y de conciliación y el factor de apoyo externo o social.

En primer lugar, según Eagly (1987) el estereotipo de género es la idea que los hombres y las mujeres tienen acerca del otro en función de los roles sociales asumidos por cada uno de ellos y como roles sociales que son, deben tenerse en cuenta en los factores externos o sociales.

En segundo lugar, el apoyo externo supone todo apoyo independiente de las relaciones directas que tenga la mujer. Generalmente, tal y como se ha descrito en el capítulo I, el apoyo externo es el apoyo general que la sociedad puede aportar. Para la explicación de este factor se mencionan los gobiernos, las asociaciones, grupos y organismos de presión, modelos de referencia, reconocimientos nacionales a determinadas laborales, redes de contacto y la homosociabilidad.

En tercer y último lugar, las políticas públicas y de conciliación son aquellas regulaciones o recomendaciones establecidas por los gobiernos que a su vez vienen determinadas por las exigencias europeas (Crehuet, et al., 2016). Por ello estas leyes suponen factores impuestos desde fuera, de forma externa.

Según la revisión de la literatura, las iniciativas gubernamentales vienen recogidas como factores externos (Doubell y Struwig, 2014; Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015; Agut Nieto y Martín Hernández, 2007) así como los estereotipo de género (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003; Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015; Agut Nieto y Martín Hernández, 2007). Para Oakley (2000) el estereotipo de género se incluye dentro de factores culturales o de comportamiento mientras que Mensi-Klarbach (2014) lo incluye como factor social. Por su parte, Doubell y Struwig (2014) clasifican el apoyo familiar, contactos, presión de grupos y de organizaciones como apoyo externo mientras que otros autores como Lucia-Casademunt, Ariza-Montes y Morales Gutiérrez (2013) lo denomina apoyo social. Por ello, con ánimo de recoger todas las clasificaciones en una misma nomenclatura se ha escogido el nombre “factor social” para poder abarcar todas las teorías posibles dentro de un mismo nombre.

Queda por tanto la taxonomía resumida en el cuadro 2.2.

Cuadro 2.2: Resumen de la taxonomía de los factores

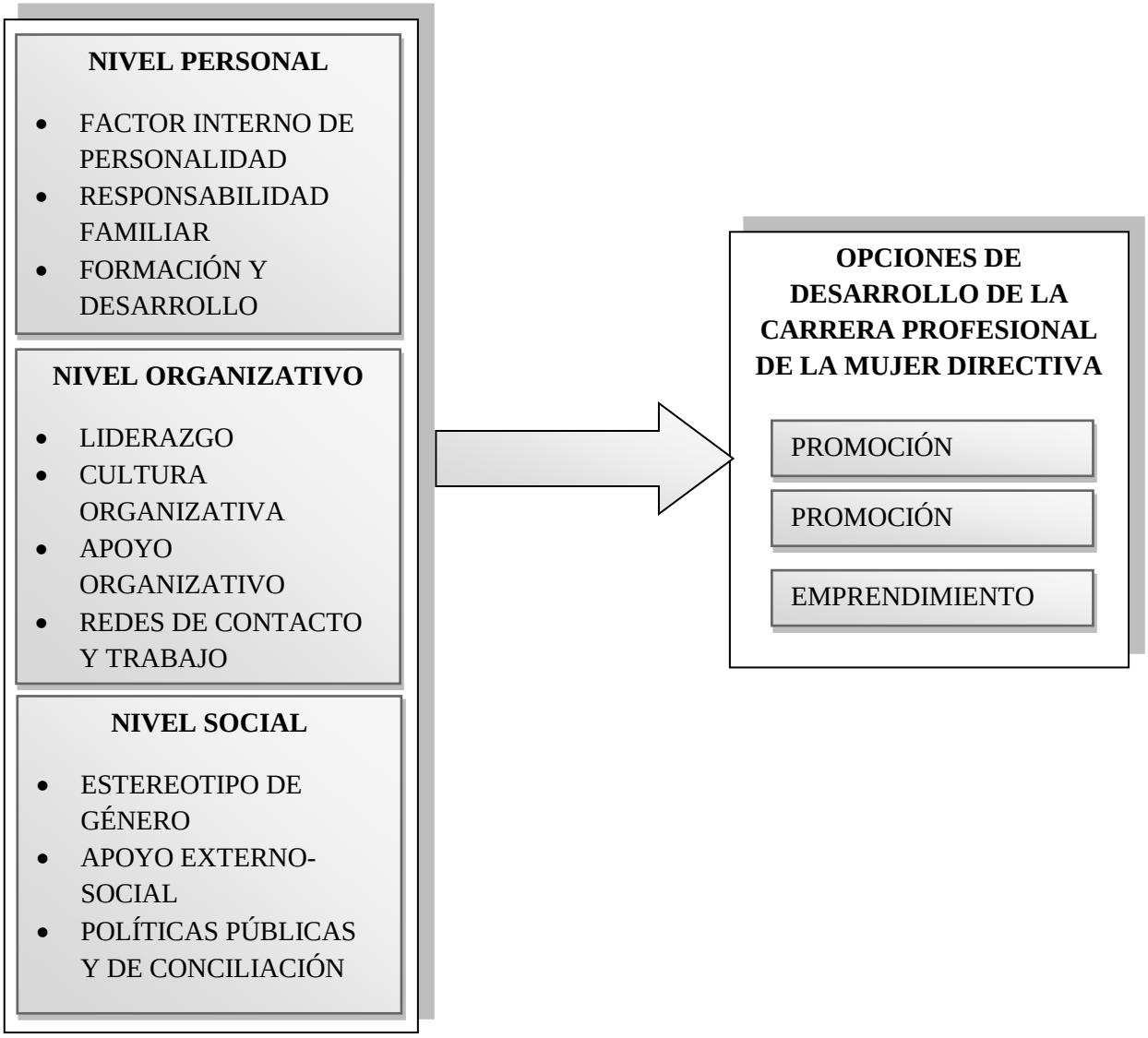
Taxonomía	Factores	Autores
Factores de nivel personal	Responsabilidad familiar	Chinchilla y León, 2004; Zabludovsky, 2007; Cuadrado y Morales, 2007; Sarrió et al., 2002
	Formación y desarrollo	Ridgeway, 2001; Pallarès y Martínez, 1993; Anca y Aragón, 2007
	Factor interno de personalidad	Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015; Oplatka, 2006
Factores de nivel organizativo	Liderazgo	Eagly, 1987; O'Neil et al., 2008; Eagly, 2007; Yáñez y Godoy, 2008
	Cultura organizativa	Peters y Waterman, 1982
	Apoyo organizativo	Bilimoria y Piderit, 2007; Ibarra, Carter y Silva, 2010
	Redes de contacto y trabajo	Terjesen, 2005; Dezsó y Ross, 2012
Factores de nivel social	Estereotipo de género	Eagly, 1987
	Apoyo externo-social	Doubell y Struwig, 2014; Lucia-Casademunt, Ariza-Montes y Morales, Gutiérrez, 2013
	Políticas públicas y de conciliación	Crehuet, et al., 2016; Doubell y Struwig, 2014; Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015; Agut Nieto y Martín Hernández, 2007

Fuente: Elaboración propia

2.2. DEFINICIÓN DE LAS HIPÓTESIS

A continuación en la figura 2.2, se refleja una representación simplificada de las áreas de estudio del modelo básico de análisis que permite relacionar los distintos factores clasificados según la taxonomía aportada en el anterior epígrafe y las diferentes alternativas y opciones de desarrollo de la carrera profesional de la mujer directiva.

Figura 2.2: Modelo básico de análisis simplificado



Fuente: Elaboración propia

Para Selva, Sahagún y Pallarès (2011, p 229) "*la trayectoria profesional, y en particular, las transiciones que caracterizan esta trayectoria ofrecen el tejido de condiciones que obstaculizan o que permiten el acceso de la mujer a la dirección"*. Por lo que estas alternativas vienen marcadas por una serie de factores que favorecen o limitan la propia alternativa y que es lo que en esta investigación queremos abordar. Según esto, resta explicar y recoger minuciosamente las hipótesis de trabajo que relacionan las opciones de desarrollo de la carrera profesional de la mujer directiva y los factores determinantes de la carrera.

a) Promoción interna

Según Ng et al., (2005) las mujeres directivas pueden promocionar internamente por sus propios méritos y sin necesidad de ninguna influencia con poder para favorecer su promoción. Estos autores defienden este tipo de promoción denominada concurso de movilidad y que permite el acceso de la mujer a un puesto superior dada la **formación y el desarrollo** y desempeño de su trabajo ya realizado así como el valor que hayas aportado a la empresa.

Nyberg, Magnusson Hanson, Leineweber y Johansson (2015) realizaron un estudio longitudinal entre los años 2008 a 2010 sobre la diferencia de géneros en la carrera profesional de mujeres y hombres de Suecia en el sector de la salud, usando como muestra 3670 mujeres frente a 2773 hombres. De este estudio se extrae que la promoción interna está ligada directamente con el factor individual de formación de la mujer así como con el hecho de trabajar más de 60 horas a la semana. El hecho de trabajar más de 60 horas supone que la mujer se hace más visible de cara a los que toman las decisiones en la empresa, por lo que la tienen más en cuenta que a otras mujeres.

Basándonos en estas aportaciones, consideramos que existe una relación positiva entre el factor de formación y desarrollo y la promoción interna. Esta relación se manifiesta en la primera hipótesis a contrastar de este estudio de investigación.

Hipótesis 1

El factor ***"formación y desarrollo"*** influye positivamente en la ***promoción interna*** de las mujeres directivas.

Según Hopkins y Bilimoria (2007), las mujeres son más dadas a alcanzar posiciones de alto nivel por medio de la promoción interna antes que ser contratadas directamente por otra organización. El factor crítico que permite a las mujeres desarrollar su carrera profesional es el llamamos *organizational fit*, que consiste en encajar y saber adaptarse a la cultura de la empresa (Lyness y Thomson, 2000; Marshall, 1995). En otras palabras es el **factor de cultura organizativa** el que estos autores señalan como preponderante para favorecer la carrera

profesional de la mujer directiva. Según un estudio de Lyness y Judiesch (1999) las mujeres con mayor éxito son las que han sabido manejar su "organizational fit". Los hombres, por su parte, son más móviles y es más fácil que se muevan de organización en organización buscando siempre ir subiendo en el ranking de las posiciones más altas (Hopkins y Bilimoria, 2007).

Basándonos en las anteriores aportaciones, consideramos que existe una relación positiva entre el factor de cultura organizativa y la promoción interna. Esta relación se manifiesta en la segunda hipótesis a contrastar de este estudio de investigación.

Hipótesis 2

El factor ***"cultura organizativa"*** influye positivamente en la ***promoción interna*** de las mujeres directivas.

En esta línea, Ramos, Barberá y Sarrió (2003) apuntan a que las mujeres suelen acceder a puestos por promoción interna tras ganarse la confianza del empleador y del equipo de dirección al demostrar durante años su centralidad en el trabajo y valía profesional. En definitiva, acceden gracias al **factor apoyo organizativo** que las mujeres reciben tanto de sus superiores como de la propia empresa. La antigüedad en la empresa y la mentorización son fundamentales para que una mujer logre acceder a un puesto de decisión. Algunos autores como Turner (1960) apuntan a que solo por medio de la influencia de alguna persona que intermedie la mujer puede optar a posiciones superiores. Estas personas con poder para influir suelen prestar más atención a los de alto potencial para dotarlos de tareas que les ayuden a ganar dicha competición. Aún así, una vez en el puesto el camino sigue siendo difícil (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003). Por lo general, según Oakley (2000) las mujeres mencionan una falta de *feedback* y de escasa información a la hora de promocionar.

Basándonos en las líneas de arriba, consideramos que existe una relación positiva entre el factor de apoyo organizativo y la promoción interna. Esta relación se manifiesta en la tercera hipótesis a contrastar del presente estudio de investigación.

Hipótesis 3

El factor ***"apoyo organizativo"*** influye positivamente en la ***promoción interna*** de las mujeres directivas.

Las redes sociales permiten el acceso a información y a mejores recursos para el ascenso más rápido hacia la cúspide (Davidson y Cooper, 1992; Selva, Sahagún y Pallarès, 2011). Dezsó y Ross (2012) también señalan que las redes con un importante elemento para el ascenso de cualquier persona. No obstante, las mujeres suelen dedicar poco tiempo al desarrollo de las mismas como ya se ha explicado en la descripción de los factores y por tanto limitan sus posibilidades de mejora hacia puestos directivos. En este caso, el factor del que se habla es el **factor redes de contacto y trabajo**.

Basándonos en las anteriores aportaciones, consideramos que existe una relación positiva entre el factor de redes de contacto y trabajo y la promoción interna. Esta relación se manifiesta en la cuarta hipótesis a contrastar del presente estudio de investigación.

Hipótesis 4

El factor ***"redes de contacto y trabajo"*** influye positivamente en la ***promoción interna*** de las mujeres directivas.

b) Promoción externa

Las cualidades y características que se requieren en puestos directivos son típicamente masculinas como se ha analizado en el primer capítulo de este trabajo. Incluso, algunos autores reconocen que el estilo femenino obstaculiza el progreso empresarial (Eagly y Karau, 2002;

Cuadrado, 2003). No obstante, cada vez son más numerosos los autores que señalan al estilo femenino como liderazgo necesario para el futuro del mundo empresarial (Eagly y Carli, 2007; Hopkins y Bilimoria, 2008). La sociedad está cambiando. Se potencian valores como la diversidad, la importancia de la mujer, la necesidad de mayor empoderamiento a los trabajadores, la supresión de los autoritarismos en la empresa (se sustituye cada más la palabra jefe por líder). Estos cambios favorecen el **factor liderazgo** femenino que cuenta con "*soft skills*" como son la inteligencia emocional, la intuición y el empoderamiento. Cuando las empresas llevan a cabo procesos de selección o procesis de headhunters suele ser en búsqueda de mujeres con un estilo o habilidades determinadas (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003)

Basándonos en esta información que acabamos de describir, consideramos la relación positiva entre el factor de liderazgo y la alternativa de promoción externa. Esta relación se manifiesta en la quinta hipótesis de esta tesis.

Hipótesis 5

El factor ***"liderazgo"*** influye positivamente en la ***promoción externa*** de las mujeres directivas.

Además, la promoción llega de forma más lenta para mujeres que para los hombres según un estudio correspondiente a los años 1980-1992 (Eagly y Carli, 2007). Según Ramos, Barberá y Sarrió (2003), muy pocas son las mujeres que superan procesos de selección normales y mucho menos de headhunters. Aunque se están introduciendo medidas objetivas de selección de personal, éstas no consiguen acabar con la discriminación sexual. Es, por tanto, el **factor estereotipo de género** el factor central en los trabajos de techo de cristal (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003). Son los prejuicios y creencias en materia de género las que limitan a la mujer en la disposición a asumir puestos de responsabilidad, lo que provoca una gran dificultad a la hora de poder promocionar de forma externa (Sarrió et al., 2002).

Basándonos en esta información, consideramos que existe una relación negativa entre el factor estereotipo de género y la alternativa de promoción externa. Es decir, el hecho de que

existan prejuicios hacia la mujer, limita y frena la posibilidad de promoción externa. Esta relación se manifiesta en la sexta hipótesis de esta tesis.

Hipótesis 6

El factor *"**estereotipo de género**"* influye negativamente en la ***promoción externa*** de las mujeres directivas.

c) Emprendimiento

Las mujeres están entrando cada vez con más fuerza en el mercado laboral y mejorando su nivel de formación y de desarrollo (Catalyst, 2003; Singh y Vinnicombe, 2004). Sin embargo no están alcanzando los puestos de dirección que debieran de acuerdo con el aumento de mujeres con alta cualificación. Esto ha provocado que una de cada cuatro mujeres haya pospuesto la maternidad y una de cada cinco reconociera sin tapujos que había decidido desistir de tener hijos. Por un motivo, meramente natural, el factor de **responsabilidad familiar** recae principalmente sobre la mujer (O'Driscoll, 1996) y esto hace que tenga que renunciar, con gran sacrificio, en muchas ocasiones a puestos directivos en favor del bien familiar dado que asumir un cargo de este calibre supone renunciar a tiempo para sí mismas y para su familia (Anca y Aragón, 2007; Zabludovsky, 2007). Incluso Zabludovsky (2007) señala tras haber realizado un estudio en México que la opción de carrera ejecutiva anula la opción de maternidad. La mayor dificultad ante la que se encuentra la mujer directiva es que su carrera profesional se ve interrumpida periódicamente por la baja de maternidad, enfermedades de los hijos, posibles excedencias e incluso reducción de jornadas laborales. Esto hace un menor *presentismo* de la mujer en la empresa lo que repercute en su impacto e imagen a nivel empresarial. Por ello, una alternativa es el emprendimiento que permite a la mujer dirigir su propio negocio y por tanto organizarse teniendo en cuenta sus limitaciones familiares.

Basándonos en lo anterior, se considera positiva la relación entre el factor responsabilidad familiar y la alternativa de emprendimiento. Esta relación se manifiesta en la séptima hipótesis de esta investigación.

Hipótesis 7

El factor ***"responsabilidad familiar"*** influye positivamente en el ***emprendimiento*** de las mujeres.

Por otro lado y a pesar de los avances que se están dando en la sociedad en materia de igualdad de género y de medidas de conciliación, éstas no son suficientes y las dificultades siguen siendo demasiadas (Fiksenbaum et al., 2010). Según Selva, Sahagún y Pallarès (2011), así como otros autores, es necesario el desarrollo de **políticas públicas y de conciliación**. Muchas son las propuestas a nivel internacional y nacional acerca de este tema pero no terminan de materializarse. No basta con el tiempo de baja de maternidad o con la posibilidad de acogerse a excedencias o reducciones de jornada. Hacen falta medidas que no perjudiquen en tiempo y forma a la mujer. Una buena solución sería el teletrabajo que se está empezando a incorporar en organizaciones y la flexibilidad de las jornadas de trabajo (Crehuet, 2015).

Basándonos en lo anterior, ante la falta de medidas consistentes que favorezcan la promoción interna o externa, se considera positiva la relación entre el factor políticas públicas y de conciliación y la alternativa de emprendimiento que permite que la mujer se organice su tiempo en el ámbito laboral. Esta relación se manifiesta en la octava hipótesis de esta investigación.

Hipótesis 8

El factor ***"políticas públicas y de conciliación"*** influye positivamente en el ***emprendimiento*** de las mujeres.

Además, ya son muchos los autores que apuntan no solo al fomento de políticas de conciliación, sino también a legislaciones e iniciativas gubernamentales y sociales que promuevan el acceso de la mujer a puestos directivos (Lewis y Rake, 2008; Kilday et al., (2009) y Coffman, Gadiesh y Miller (2010). Se trata, por consiguiente, del **factor de apoyo externo-social**. En este sentido, las mujeres cuentan con asociaciones ajenas a las propias organizaciones para poder desarrollar su carrera profesional en el ámbito del emprendimiento. Cierto es que la sociedad cada vez potencia más el emprendimiento, sobre todo en las mujeres jóvenes, así como las entidades bancarias y universidades ofrecen programas en favor del emprendimiento.

Basándonos en esto, se considera positiva la relación entre el factor apoyo externo-social y la alternativa de emprendimiento. Esta relación se manifiesta en la novena hipótesis de esta investigación.

Hipótesis 9

El factor ***"apoyo externo"*** influye positivamente en el ***emprendimiento*** de las mujeres.

Por último, el emprendimiento supone una satisfacción personal para la mujer (Burt y Raider, 2000). Si repasamos el **factor interno de personalidad** del capítulo primero, observamos como la falta de autoestima y de confianza en una misma frenaban la carrera profesional de la mujer directiva en el mundo empresarial (Oplatka, 2006;Tharenou, 1990; Anca y Aragón, 2007; Hopkins y Bilimoria (2007). No obstante, desde la década de los 90, los estudios apuntan a que las mujeres reciben un mayor "*return*" por sus cualidades y habilidades en un autoempleo, es decir por cuenta propia, más que en un puesto asalariado (Devine, 1994; Moore y Buttner, 1997). Igualmente, Terjesen (2005) realizó un estudio sobre las mujeres senior que dejan empresas multinacionales para empezar su propia empresa, dada la gran dificultad de desarrollo profesional que tienen en el mundo de la empresa ajena.

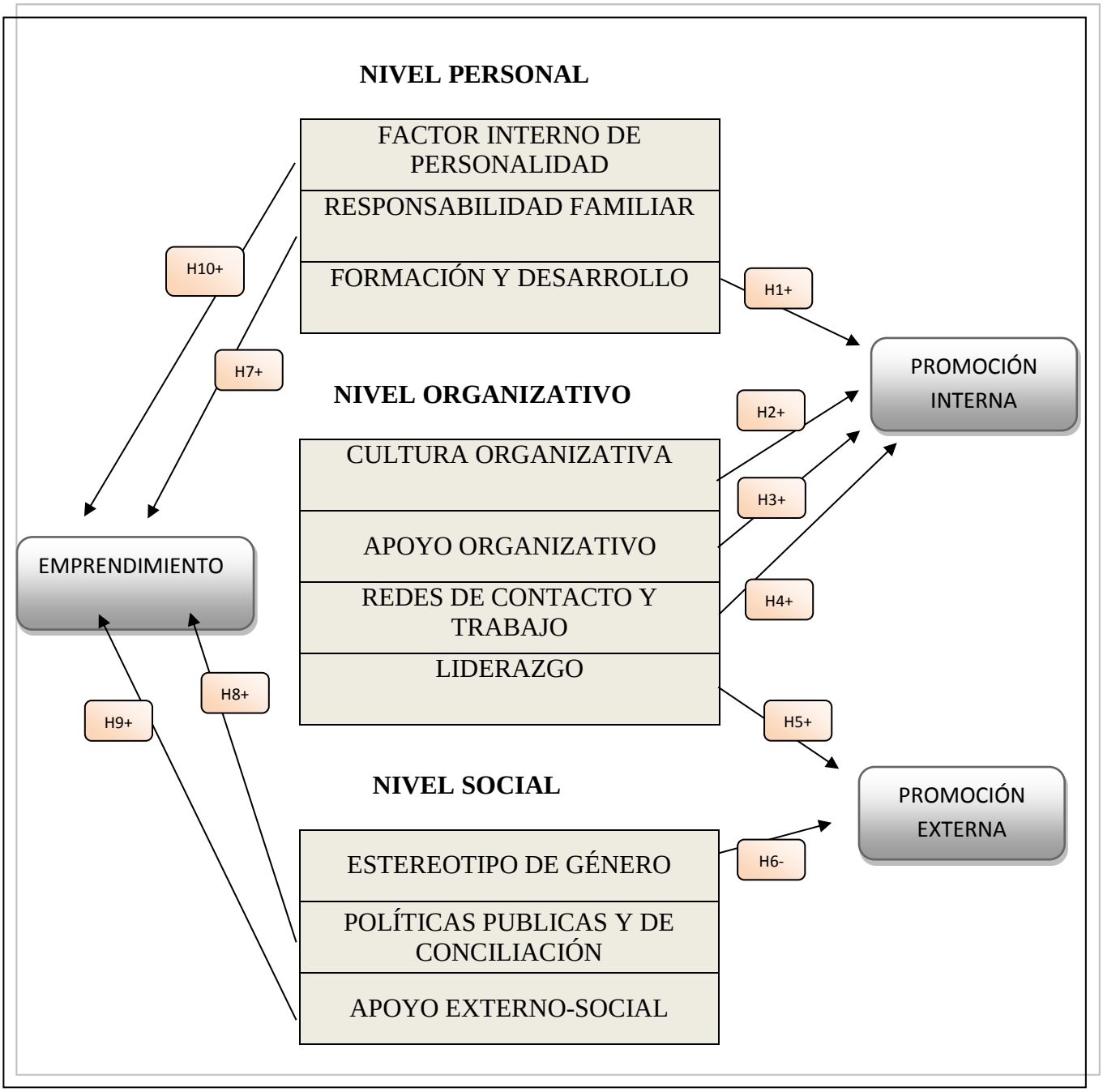
Basándonos en esto, se considera positiva la relación entre el factor interno de personalidad y la alternativa de emprendimiento. Esta relación se manifiesta en la décima hipótesis de esta investigación.

Hipótesis 10

El factor ***"factor interno de personalidad"*** influye positivamente en el ***emprendimiento*** de las mujeres.

Una vez definidas las hipótesis, la figura 2.3 recoge la representación gráfica completa del modelo básico de análisis incluyendo las hipótesis. Así las variables independientes son los factores determinantes y las variables dependientes son las alternativas de desarrollo profesional.

Figura 2.3: Modelo básico de análisis



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo del presente capítulo es explicar las cuestiones asociadas con el diseño de la investigación. Para ello, el capítulo se divide en tres apartados: diseño y análisis de la muestra, medición de las variables y tratamiento de la información.

En el primer bloque, se explica la población objeto de análisis (mujeres directivas ya sea de alta dirección, dirección media o primera línea de la Comunidad Autónoma de Madrid). Una vez identificada ésta, obtenemos y describimos la muestra en la que contrastar las hipótesis de trabajo. Para la muestra, se han considerado mujeres vinculadas a asociaciones directivas así como mujeres a cargo de puestos directivos de la Comunidad Autónoma de Madrid y que han querido participar voluntariamente en esta investigación.

En el segundo apartado, se definen y establecen las medidas necesarias para las variables con el fin de poder contrastar las hipótesis enunciadas en el capítulo dos de la presente Tesis Doctoral.

Por último, nos centramos en el proceso de obtención y tratamiento de la información cuya fuente es primaria (procedente de cuestionario) para finalizar el capítulo explicando las técnicas estadísticas empleadas para la obtención de los resultados.

3.1.DISEÑO Y ANÁLISIS DE LA MUESTRA

3.1.1. Marco de la investigación y población

Este trabajo parte de dos premisas: en primer lugar, existen factores que influyen en el desarrollo de la carrera profesional de la mujer directiva y en segundo lugar, existen diferentes alternativas en el desarrollo de la carrera profesional de la mujer directiva. No obstante, la relación entre los factores y las alternativas se basa en un problema de toma de decisión. Es decir, la mujer directiva finalmente debe escoger entre unas alternativas u otras. Evidentemente, esta elección no solo depende de los factores, sino del escenario en el que se encuentre cada mujer será también determinante para esta relación.

Analizando la literatura, en relación con el tema de investigación, hay pocos estudios que implementen cuestionarios (Golik, 2013; Nyberg, Magnusson Hanson, Leineweber y Johansson, 2015; Doubell y Struwig, 2014) para establecer los factores determinantes de la carrera profesional de la mujer directiva. La mayoría de dichos estudios son teóricos y cualitativos (Selva, Sahagún y Pallarès, 2011). Además, no existe ningún estudio que relacione directamente esos factores con alternativas de carrera profesional, como es el caso de esta investigación.

Para poder establecer la población de esta investigación es necesario definir correctamente que entendemos por mujer directiva en el presente estudio. Según Robbins (2005), la dirección en las organizaciones viene clasificada en dirección de primera línea, dirección de nivel medio y alta dirección. En este estudio vamos a abarcar los tres niveles de dirección. Como ya se ha mencionado en el primer capítulo, los de primera línea se encuentran en un nivel inferior y dirigen el trabajo de los empleados no administrativos que se ocupan directa o indirectamente de la producción o la creación de los productos o servicios de la organización. Éstos verifican que las tareas diarias de los distintos departamentos se desarrollan con normalidad y de acuerdo con los objetivos empresariales. En muchos casos se les llaman supervisores o jefes de turno, de distrito, de departamento, capataces o responsables. Los gerentes de nivel medio comprenden todos los niveles administrativos entre la primera línea y la dirección de la organización. Dirigen el trabajo de los directivos de primera línea y ostentan títulos como gerente regional, director de proyectos, gerente de planta o de división.

En manos del nivel medio está el control y supervisión general de las funciones de la empresa, cumpliendo con los objetivos. En la cúspide, se encuentran los de alta dirección que son los responsables de pilotar la empresa. En definitiva, son los que toman las decisiones que abarcan a toda la organización y determinan planes y metas que atañen a la organización entera. En manos de la alta dirección está la planificación estratégica; es decir, la toma de decisiones sobre los objetivos a largo plazo, sobre los cambios de objetivos, recursos necesarios para cumplirlos y políticas y procedimientos generales. En la alta dirección es donde se encuentran los Consejos de Administración dónde se pueden ostentar cargos de Presidente, Vicepresidente Ejecutivo, Secretaria General o Técnica y Consejeros.

Por consiguiente, en esta investigación, se abarca a toda mujer que ocupe cualquiera de estos cargos, ya sea de primera línea, de línea media o alta dirección sin hacer distinción de sectores de actividad. Además, también se considera que una mujer que emprende su propio negocio es directora de su negocio, por lo que se incluyen a las autónomas y emprendedoras, pues trabajan por cuenta propia. Este criterio se justifica gracias al informe *Presencia de Mujeres en la Empresa Española* (Informa, 2017). En él, se hace especial hincapié en las mujeres emprendedoras autónomas y se analiza su situación junto con el estudio de las mujeres que ocupan cargos directivos en sociedades. Igualmente en varios artículos que estudian la posición de la mujer directiva, se incluye un apartado sobre la mujer emprendedora por ser considerada también directiva (Poo Santes y Neira Gómez, 2011; Sullivan y Mainiero, 2008; Anca y Aragón, 2007).

Teniendo en cuenta estos aspectos, ha sido difícil determinar la población de este estudio, ya que no hay ningún registro general que recoja el número total de mujeres directivas para tantos niveles de dirección tan diferenciados. A nivel nacional, se ha considerado el informe *Presencia de Mujeres en la Empresa Española* (Informa, 2017) que estudia, entre otros asuntos, el acceso de las mujeres a puestos de dirección. Este informe es realizado por la empresa Informa D&B, filial de CESCE España, líder en el suministro de información Comercial y Financiera, Sectorial, y de Marketing de empresas y empresarios a nivel nacional e internacional. Este informe fundamenta todo su análisis en el artículo 75 de la LOIMH (Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres) por el que la ley recomienda tener un 40% de mujeres en sus Consejos de Administración. En este informe, se analizan 492.151 cargos directivos de sociedades anónimas y sociedades limitadas,

incluyendo también a mujeres emprendedoras que se encuentran en la base de datos de INFORMA D&B. El informe determina que "*del total de cargos directivos analizados el 19,89% están ocupados por mujeres"* (Informa, 2017, pg. 16). En términos absolutos, esto supone que de los 492.151 cargos directivos analizados en España, nos encontramos ante una población de 97.888 mujeres directivas en España. Según este informe, estos cargos corresponden, principalmente, a las áreas de Calidad y Recursos Humanos y minoritariamente a cargos de Dirección General y Dirección de Producción.

No obstante, dado que la población en toda España resulta muy amplia para obtener una muestra representativa y considerando que existen diferencias entre la mujer directiva en ámbitos rurales y ámbitos urbanos, se ha optado por acotar la población con el fin de tener un mejor acceso a los datos. Se ha considerado abordar en esta investigación a la mujer directiva en el ámbito urbano y, en concreto, en la Comunidad de Madrid. Se ha escogido esta comunidad porque es una comunidad eminentemente urbana, además es la capital de España y es donde la mayoría de las empresas asientan su sede principal. Según Informa (2017) la Comunidad Autónoma de Madrid se sitúa a la cabeza del ranking de mujeres directivas de España. Por ello, acotamos la población a las mujeres directivas de la comunidad de Madrid, por ser representativo de la realidad del país y hacer así posible esta investigación. La población exacta es difícil de obtener por lo que se ha realizado una búsqueda que nos permite obtener una estimación lo más aproximada posible a la realidad.

Según otro informe de la consultora Grant Thornton (2018) que analiza la diversidad y evolución de la mujer directiva, sitúa el porcentaje de mujeres directivas de Madrid en 33%.

Por tanto, considerando el dato nacional de población de 97.888 mujeres según Informa (2017), el 33% perteneciente a la Comunidad de Madrid correspondería una estimación de 32.303 mujeres directivas en Madrid.

Por consiguiente, la población a tener en cuenta para este estudio es de 32.303 mujeres directivas en la Comunidad de Madrid.

3.1.2. Muestra

Para obtener la información necesaria de la muestra a utilizar en esta investigación se han utilizado asociaciones de mujeres directivas, redes sociales y una base de datos creada por la doctoranda a través de la técnica de "snowball sampling" que explicaremos en este epígrafe.

En cuanto a las asociaciones que han participado activamente en esta investigación contamos con:

- CFA Society Spain. Women in finance.
- Mujeres TECH, asociación de mujeres del sector tecnológico.
- Women CEO, asociación de mujeres empresarias y directivas.
- AMMDE, asociación madrileña de mujeres directivas y empresarias

En primer lugar, CFA Society Spain es la sociedad local del CFA Institute en España, que tiene como objetivo contribuir al desarrollo en España de las actividades de gestión y análisis financiero. Alcanza este objetivo a través de una formación continuada, de la difusión de distintas normas profesionales y éticas de reconocido prestigio y facilitando el acceso de los analistas españoles y andorranos a la designación profesional CFA® (Chartered Financial Analyst), entre otras actividades. En esta asociación, de los 700 asociados que tienen, 123 son mujeres directivas de la Comunidad de Madrid.

En segundo lugar, Mujeres Tech, es una asociación española de mujeres del sector tecnológico que busca potenciar el talenteo femenino y aumentar la presencia femenina en el sector digital. Esta asociación desarrolla un programa para formar a niñas, jóvenes y mujeres. También están elaborando el primer estudio sobre la presencia femenina y su papel en el sector digital español en colaboración con el IE y Nielsen. En este caso, se desconoce el número de asociadas.

CFA Society Spain, Women in Finance ha participado activamente pasando el cuestionario a través de sus bases de datos. Por su parte, Mujeres Tech ha promovido el cuestionario a través de sus redes sociales directamente.

Además, a parte de estas asociaciones, se ha contactado con WomenCEO, asociación sin ánimo de lucro de mujeres empresarias y directivas, profesionales de los más diversos campos y actividades, cuyo objetivo es promover el acceso de las mujeres a los puestos de alta dirección y consejos de administración de las empresas. Sin embargo, no obtuvimos respuesta por su parte. Igualmente se contactó con el "Club Malasmadres" asociación de mujeres madres y trabajadoras con alto impacto en redes sociales, pero tampoco obtuvimos respuesta. También contactamos con FEDEPE (Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias) y con AMMDE (Asociación madrileña de mujeres directivas y empresarias) que desde 1987 se han organizado para impulsar el liderazgo femenino, sin éxito en la colaboración.

Es importante resaltar que la asociación AMMDE nos recalcó la dificultad de contactar con mujeres directivas de Madrid dada la falta de existencia de registros o bases de datos en esta cuestión. Gracias a la amabilidad de esta asociación, se pudo conocer el número de mujeres directivas de Madrid asociadas en AMMDE: 232 mujeres. Esto supone un número escaso que demuestra la dificultad para conocer y contactar a mujeres directivas de Madrid.

En cuanto a la base de datos creada, se ha contado con multitud de mujeres directivas que han tenido conocimiento de esta investigación y que han solicitado libremente la participación en la misma. Estas mujeres han podido conocer este estudio a través de la técnica "snowball sampling". Este método consiste en localizar a algunos individuos que integran la población en estudio, los cuales conducen a otros y éstos a su vez a otros, así hasta conseguir una muestra suficiente (Goodman, 1961). A través de este sistema se elaboró una base de datos de 207 mujeres directivas de la Comunidad de Madrid y de nacionalidad española, dispuestas a colaborar a las que se les envió el cuestionario directamente.

También se emplearon las redes sociales para la difusión, de forma que mujeres directivas de la Comunidad de Madrid pudiesen también participar.

Finalmente, entre las personas de las distintas asociaciones y las personas que voluntariamente quisieron participar, 236 mujeres directivas respondieron al cuestionario. Todos los cuestionarios respondidos se validaron como aptos para el estudio. De esas 236 mujeres, 147 habían sido identificadas a través del muestreo snowball y 89 procedían de las distintas asociaciones colaboradoras y de la difusión de redes sociales.

A continuación se muestra la ficha de investigación en el cuadro 3.1.

Cuadro 3.1: Ficha técnica de la investigación

Población	32.303
Ámbito geográfico	Comunidad Autónoma de Madrid
Unidad de análisis	Mujeres directivas españolas en la Comunidad Autónoma de Madrid
Procedimiento de muestreo	Muestreo aleatorio simple
Tamaño de la muestra	236
Método de obtención de la información	Cuestionario. Fuente primaria.
Ámbito temporal de recogida de datos	Enero – Marzo 2018
Error muestral	6,3%
Tratamiento de la información	Sphinx Declic 2. Método ELECTRE III

Fuente: elaboración propia

3.1.3. Obtención de la información. Diseño e implementación de cuestionario.

Para la realización de este estudio, no se ha podido contar con fuentes de información secundaria debido a la inexistencia de las mismas. Por tanto y con objeto de obtener los datos necesarios para el análisis empírico, se procede al empleo de encuesta online como fuente de información primaria a través de la elaboración de un cuestionario. Éste permite obtener una gran cantidad de información a coste cero. Sin embargo, presenta el inconveniente de las bajas tasas de respuesta, provocando problemas de error de no respuesta. Además, se completa esta investigación con veinticinco entrevistas en profundidad a mujeres directivas con el objetivo de obtener información cualitativa que pueda completar este estudio.

En cualquier caso y a pesar de la dificultad, esta técnica era la más apropiada para la obtención de la información necesaria para el análisis del modelo, dado que es una información que no está en ninguna otra base de datos existente. En los siguientes subepígrafes se describen las etapas de elaboración y diseño de cuestionario, revisión e implementación del mismo.

a) Elaboración y diseño del cuestionario

En primer lugar, se analizaron cuidadosamente todos los factores expuestos en el modelo y provenientes de la revisión de la literatura. De este análisis se estudiaron todas las variables que definían cada uno de los factores y se emplearon para el presente estudio. Solo en algunos casos, ante la falta de medida de algunas variables, se procedió a la elaboración de

medidas mediante desarrollo de descriptores teóricos de la misma. La construcción de las medidas de variables se recoge en el siguiente apartado de este capítulo.

Como resultado de este análisis se realizó un primer cuestionario en el que se reflejaron todos los ítems que definían las variables que componen los factores de este modelo. Con objeto de llegar a una versión refinada del cuestionario, éste fue objeto de varias revisiones que se explican más adelante. Con sus valoraciones y propuestas se perfiló la última versión de cuestionario.

El cuestionario, que podemos encontrar en el Anexo C de esta investigación, consta de tres partes fundamentales. Para acceder al cuestionario, es necesario seleccionar la comunidad autónoma en la que se trabaja. Solo seleccionando la opción Comunidad Autónoma de Madrid, se abre el cuestionario. En caso contrario, se impide el acceso al cuestionario.

El primer bloque recoge los aspectos generales y está dividido a su vez en dos partes. Por un lado el perfil de las encuestadas y el tipo de empresa donde trabajan y por otro lado, la responsabilidad o situación familiar que tienen las encuestadas. Simplemente con esta parte general será posible definir determinados perfiles de mujeres que nos ayudarán a la hora de vincular los factores con las alternativas de promoción.

El segundo bloque tiene como objetivo identificar todos y cada uno de los factores objeto de estudio. Esta parte del cuestionario es la que nos permite realizar un análisis factorial que nos permita confirmar si los factores escogidos de la revisión de la literatura son correctos y adecuados con la actualidad que se vive.

Por último, en el bloque tercero y con el fin de obtener información que permita contrastar las hipótesis propuestas se emplean cuatro preguntas esenciales:

- ¿Cuál ha sido la forma de acceso al puesto de dirección actual?
- Valore como cree que las mujeres directivas en general consideran la influencia de los siguientes factores en la alternativa de promoción.
- Posiciónese en uno de los siguientes escenarios según el momento o circunstancia actual que esté viviendo.
- Considerando el escenario que haya escogido, pondere del 1 al 10, la importancia que considera tiene cada uno de los factores en dicho escenario, respecto de las alternativas.

En este bloque del cuestionario, lo que se está analizando son dos cuestiones diferentes. Por un lado, se analiza lo que las encuestadas creen que opinan las mujeres directivas en general sobre cómo contribuyen los factores determinantes en las alternativas de promoción. Por otro lado se analiza la importancia que cada mujer directiva le atribuye a los factores determinantes dependiendo del escenario en el que se encuentre. Estas preguntas, nos permiten estudiar la relación entre los factores y las alternativas, considerando que los factores tienen distinta importancia según el escenario en el que se encuentre cada mujer y que por tanto, la relación entre factores y alternativas será diferente. Finalmente, a las encuestadas se les preguntó en el propio "email" si estuvieran interesadas en recibir un informe con los resultados obtenidos. A continuación, se presenta el cuadro 3.2 que resume la estructura del cuestionario.

Cuadro 3.2: Estructura del cuestionario

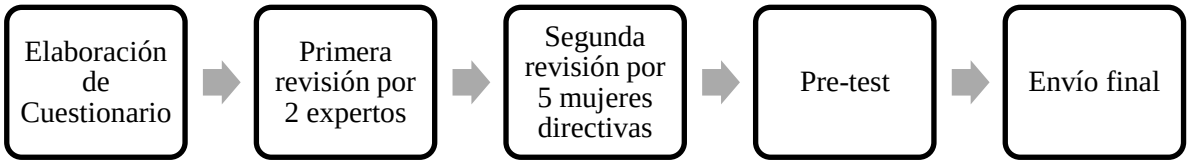
Aspectos generales	Perfil del encuestado y tipo de empresa	- Pregunta filtro que permite el acceso solo a las mujeres que trabajen en la CAM. - Identificación del perfil de la mujer que responde al cuestionario. - Identificación de la actividad empresarial y del cargo que ostenta.
	Responsabilidad familiar	- Identificación de la responsabilidad familiar de la mujer que responde al cuestionario: estado civil, hijos o dependientes, situación laboral de la pareja, reparto tareas domésticas, ayuda para tareas del hogar.
Variables del modelo. Factores.	Factor interno: autoestima, confianza, miedo al éxito, apoyo familiar.	
	Factor de liderazgo: estilo de dirección	
	Factor de cultura organizativa: oportunidades de desarrollo, valores de la empresa, medidas de conciliación	
	Factor de apoyo organizativo: *mentoring* y *coaching*, influencia del superior, políticas de promoción, políticas de formación	
	Factor de redes de contacto y trabajo: acceso a redes de contacto.	
	Factor de apoyo externo: pertenencia a asociaciones o grupos de contacto, modelos de referencia.	
	Factor de estereotipo de género: prejuicios o creencias, nivel de discriminación	
	Factor de políticas públicas: políticas nacionales y de igualdad	
	Factor de liderazgo: cualidades	
Vinculación de los factores con las alternativas de promoción y desarrollo de las mujeres directivas	- Identificación de la forma de acceder al puesto actual - Como influyen los factores en las alternativas de promoción, según la opinión general de las mujeres directivas. - Acogerse a un escenario según la circunstancia o prioridad del momento. - Ponderar los factores según la importancia para el escenario escogido	

Fuente: elaboración propia

b) Revisión del cuestionario

En esta etapa se procedió a realizar una revisión crítica del cuestionario por parte de dos expertos académicos y de cinco mujeres directivas. Una vez realizados los cambios y mejoras oportunas se llevó a cabo un pre-test con el fin de detectar posibles errores o defectos que el investigador no hubiera considerado como consecuencia de estar muy involucrado y sesgado con el presente estudio. (Véase figura 3.1). Con esta etapa, lo que se pretende es conseguir un cuestionario lo más objetivo y depurado posible.

Figura 3.1: Procedimiento de revisión de cuestionario



Fuente: Elaboración propia

Primeramente, se realizó la revisión del cuestionario por dos académicos, profesores universitarios del área de organización de empresas y por cinco mujeres directivas de diferentes características. En el siguiente cuadro 3.3 se describen dichas características.

Cuadro 3.3: Características mujeres pre-test

	Edad	Hijos	Tipo de empresa	Cargo que ostenta	Trabajadores a su cargo	Forma de acceder al cargo directivo
Mujer directiva 1	58	2 (mayores de 25 años)	PYME	Directora general (Alta Dirección)	14	Promoción interna
Mujer directiva 2	33	1 (menor de 2 años)	MULTINACIONAL	Directora de Proyectos (Línea Media)	11	Promoción interna
Mujer directiva 3	48	No	PYME	Director general (Alta dirección)	6	Emprendimiento
Mujer directiva 4	45	2 (menores de 12 años)	MULTINACIONAL	Directora de unidad de negocio (Primera línea)	4	Promoción interna
Mujer directiva 5	48	1 (menor de 12 años)	MULTINACIONAL	Directora de unidad de negocio (Primera línea)	8	Promoción externa

Fuente: elaboración propia

La revisión realizada por estas cinco especialistas en la materia nos permitió mejorar sustancialmente el contenido de las preguntas así como el formato del mismo. En concreto se procedió a eliminar algunos ítems, otros se agruparon y otros se reorganizaron para facilitar la comprensión del cuestionario así como reducir la extensión del mismo. Consideradas sus valoraciones y previa revisión de nuevo de los expertos académicos, se procedió a realizar el pre-test a diferentes mujeres directivas de Madrid de diferentes perfiles seleccionadas aleatoriamente.

El pre-test se llevó a cabo para 10 mujeres directivas de la base de datos que elaboramos a las que contactamos directamente por correo electrónico, previo aviso telefónico, enviando el enlance/link directo al cuestionario para que pudieran responderlo y realizar las valoraciones

oportunas. Tras realizar una reunión con cada una de ellas para tratar todos los aspectos del cuestionario, se reorganizaron algunos ítemes, se adaptó el lenguaje en alguna pregunta para que resultara más comprensible pues alguna palabra podía resultar algo técnica (por ejemplo, la sustitución de empoderamiento en vez de "*empowerment*") y se midió el tiempo medio de respuesta global del cuestionario (una media de 12 minutos por cuestionario).

De los resultados obtenidos del pre-test, se cerró el cuestionario final (Anexo C) con la supervisión y aprobación de los expertos académicos y se procedió al envío definitivo al resto de mujeres directivas de la muestra.

c) Implantación del cuestionario

El proceso de implantación del cuestionario se lleva a cabo en dos fases diferenciadas por dos envíos consecutivos en el tiempo.

En cuanto al envío inicial, éste se realizó por medio de una plataforma estadística denominada "Sphinx Declic 2". Esta plataforma permite la concepción y edición del cuestionario, la difusión y recogida de datos, así como el análisis de datos. Se trata de una plataforma francesa de estudios estadísticos ideal para encuestas, análisis estadísticos y estudios de investigación. Esta plataforma permite un envío "emailing" a los correos establecidos en una base de datos. La base de datos, como se ha descrito anteriormente, fue elaborada por el muestreo snowball. Es decir, mujeres directivas que a sabiendas del objeto de estudio, han solicitado participar en el mismo. Esta base de datos estaba compuesta por 207 correos electrónicos. Además, esta plataforma permite también la difusión por redes sociales: Twitter, Facebook y Linkedin, a través de la cuenta personal del investigador. Por último, la plataforma genera un link directo al cuestionario. Este link fue enviado directamente a las asociaciones colaboradoras de esta investigación, CFA Women in Finance y Mujeres Tech que lo difundieron a través sus bases de datos corporativas.

El primer envío se realiza el 10 de enero de 2018. El emailing también llamado carta de presentación puede encontrarse en el Anexo B. Esta carta tiene como objetivo presentar al investigador, la investigación objeto de estudio y su importancia así como la duración del cuestionario.

Se realiza un segundo envío, la semana del 22 de enero 2018. Este segundo lanzamiento se lleva a cabo para recuperar a las participantes que habían abandonado el cuestionario (es decir, lo habían dejado sin terminar) y como recordatorio a las personas que no habían abierto aún el cuestionario. Tanto a inicios como a finales de febrero se vuelve a hacer un recordatorio general a los que no habían contestado (tanto a los que habían abandonado como a los que no habían contestado aún). A continuación, aprovechando el "tirón" del día internacional de la mujer, se realiza de nuevo otro recordatorio general el 7 de marzo, finalizando con un último recordatorio a mediados de mes.

d) Entrevistas en profundidad

La presente investigación se va a completar con entrevistas en profundidad a veinticinco mujeres directivas que ya habían respondido al cuestionario con el objetivo de obtener información cualitativa que pueda completar y detallar el presente estudio (véase Anexo A) y que permita argumentar algunas cuestiones del cuestionario que veremos en el apartado de tratamiento de la información.

Estas veinticinco mujeres tienen distintos perfiles en función de la edad, hijos, formación, tipo de empresa, cargo y forma de acceso a su cargo. Se ha pretendido entrevistar a mujeres con características diferentes para explicar los distintos contextos o escenarios ante los que se encuentra la mujer. Por ello, de las 25 mujeres, hay 10 que se encuentran en el tramo de edad entre 30-40 años, otras 10 que están en el tramo de 40-50 años y 5 mayores de 50 años. En cuanto al número de hijos, 18 tienen hijos (entre las cuales 12 tienen más de 1 hijo) y 7 no tienen hijos. Todas ostentan un título de formación superior, excepto 4 de ellas que tienen hasta educación secundaria. Todas trabajan en empresas del sector servicios ostentando cargos de primera línea (11 de las 25 mujeres), cargos de línea media (5 de ellas) y de alta dirección (9 mujeres). Y finalmente, de todas ellas, 14 han accedido por promoción interna, 5 por promoción externa y 6 por emprendimiento.

3.2. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

Siguiendo la estructura del modelo teórico se definen a continuación las variables utilizadas, así como las medidas utilizadas para éstas con el fin de conseguir el propósito de esta investigación.

3.2.1. Factores de nivel personal

a) Medidas del factor interno de personalidad

Tomando como referencia los trabajos que definen los factores internos estudiados en el capítulo primero (Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015; Tomás y Guillamon, 2009; Anca y Aragón, 2007, Doubell y Struwig, 2014), el objetivo de este subepígrafe es determinar las variables que definen este factor y proponer medidas concretas que permitan valorar estas variables. Las que miden el factor interno de personalidad son:

- Autoestima
- Confianza
- Miedo al éxito
- Apoyo familiar

En primer lugar, la autoestima se define como la valoración generalmente positiva de sí mismo, según la Real Academia Española. Según Branden (1995), la autoestima es la disposición a considerarse competente frente a los desafíos básicos de la vida y sentirse merecedor de la felicidad. Uno de los instrumentos más utilizados para evaluar la autoestima es la Escala de Rosenberg (Rosenberg, 1989). Esta escala fue desarrollada originalmente por Rosenberg (1965) para la evaluación de la autoestima en adolescentes e incluye diez ítems cuyos contenidos se centran en los sentimientos de respeto y aceptación de sí mismo/a. La mitad de los items están enunciados positivamente y la otra mitad negativamente. En el cuadro 3.4 se recogen los ítems:

Cuadro 3.4: Items de medición de autoestima

Me siento una persona tan valiosa como las otras
Generalmente me inclino a pensar que soy un fracaso
Creo que tengo algunas cualidades buenas
Soy capaz de hacer las cosas tan bien como los demás
Creo que no tengo mucho de lo que estar orgulloso
Tengo una actitud positiva hacia mí mismo
En general me siento satisfecho conmigo mismo
Me gustaría tener más respeto por mí mismo
Realmente me siento inútil en algunas ocasiones
A veces pienso que no sirvo para nada

Fuente: Elaboración propia procedente de Ronsenberg (1989)

Por ello, siguiendo las aportaciones de Anca y Aragon (2007) y Moncayo Orjuela y Zuluaga (2015) y los estudios sobre autoestima y la escala de Rosenberg (Rosenberg, 1989) en el presente trabajo mediremos la autoestima a través de los ítems:

- Me siento una persona tan válida como las otras
- Creo que tengo algunas cualidades buenas

En segundo lugar, en relación a la variable de confianza, Hopkins y Bilimoria (2007) insisten mucho en relacionarla con seguridad en una misma. Asimimo, la RAE define confianza como la seguridad que alguien tiene en sí mismo, por lo que esta variable la vamos a denominar CONFIANZA. Lo que estos autores argumentan es la necesidad y la eficacia de las "*soft skills*", incorporando inteligencia emocional y social en la dirección de empresas para obtener mejores resultados. Zabludovsky (2000) también insiste en que la falta de confianza de la mujer y la inseguridad, que son rasgos inherentes a la propia personalidad de la persona, suponen un freno a la carrera profesional.

En el círculo empresarial, cuando se empieza a analizar las funciones de dirección se estudian la evolución del pensamiento administrativo. En sus orígenes destaca la perspectiva clásica destacada por la Administración científica de Taylor del año 1911, la teoría clásica de Fayol, del año 1916 y el modelo burocrático de Weber de 1924, basada en la concepción racionalista donde las organizaciones son concebidas como sistemas cerrados y estructurados por un conjunto de principios de organización, funciones y métodos de producción. Con el paso de los años surgió una nueva vertiente, la perspectiva del comportamiento. Esto supone que para mejorar la productividad y satisfacción del trabajador en el entorno laboral es necesario el

conocimiento de los procesos psicológicos y sociales del comportamiento humano. En esta vertiente se incluyen autores como Mayo, Maslow y MCGregor. Es precisamente dentro de este pensamiento, en el que debemos enmarcar la variable de confianza y seguridad. Se considera que todo ser humano presenta una serie de necesidades ordenadas jerárquicamente, de tal forma que cuando una necesidad inferior es satisfecha en nivel suficiente, el individuo trata de satisfacer otra de orden superior, dejando de ser aquella primera fuente de motivación. Entre esas necesidades se encuentran por orden las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima y la de realización personal. En este sentido, las variables de seguridad y confianza se encontrarían dentro de las necesidades de estima.

Según Reyes et al., (2014) existen diferencias en cuanto a las competencias de los hombres y las mujeres a la hora de llegar a puestos de dirección así como para emprender. Entre las medidas que utilizan para valorar la energía personal (que es donde se enmarca la confianza y seguridad en uno mismo) tendríamos los siguientes ítemes que vamos a tomar en consideración para medir la variable confianza:

- Creo en mis posibilidades en general
- Soy una persona con determinación

En tercer lugar, el miedo al éxito como tercera variable que explica el factor interno viene recogida en el trabajo de Moncayo Orjuela y Zuluaga (2015) y en el de Díez et al (2009). El miedo al éxito viene definido por éste último como la evasión femenina ante las complicaciones laborales y la superposición que las mismas otorgan a la dimensión vital sobre a profesional. Para medir el miedo al éxito se utiliza el rechazo a un ascenso o desarrollo profesional. El ítem para medir esta variable de miedo al éxito serían:

- Temo triunfar en el ámbito profesional por la repercusión que tenga sobre mi familia.

En cuarto y último lugar, para explicar el factor interno se analiza la variable apoyo familiar. Cubillo y Brown (2003) y Moncayo Orjuela y Zuluaga (2015) argumentan que la figura de la familia, especialmente, la figura del padre representa un referente para las mujeres. Por tanto, que la familia y más concretamente el padre respalde la carrera profesional de una mujer es muy valorado por la propia mujer. Por tanto, para medir el apoyo familiar emplearemos el siguiente ítem:

- Mi entorno familiar apoya mi trayectoria profesional

b) Medidas de la responsabilidad familiar

Para medir el factor de responsabilidad familiar, las variables empleadas según Durán, Serra y Torada (2001), Zabluvosky (2007), Cuadrado y Morales (2007) y Sarrió et al., (2002), son:

- Estado Civil
- Hijos
- Pareja: profesión, situación laboral, jornada
- Dependientes a cargo
- Reparto de tareas doméstica
- Ayuda doméstica

Cuando se estudia la responsabilidad familiar, se estudia todo un trabajo no formal como es el trabajo familiar, el trabajo doméstico, el cuidado de menores y mayores dependientes. Todas ellas son actividades que no son valoradas ni registradas estadísticamente tal y como apuntan Durán, Serra y Torada (2001). Las investigaciones apuntan a que la responsabilidad familiar se estudia por medio del rol familiar de los cónyuges, del estado civil, número y edad de hijos, intención de tener hijos, tipo de jornada que tenga cada miembro de la familia (Zabluvosky, 2007; Cuadrado y Morales, 2007; Sarrió et al., 2002). Por ello, vamos a ir analizando cada variable para su posterior estudio estadístico.

En primer lugar, el estado civil puede ser: soltero, casado o en pareja, viudo o divorciado. En segundo lugar, en cuanto a los hijos cabe analizar varias medidas. Por un lado número de hijos, edad de los hijos. En caso de no tener hijos, es importante medir si hay intención de tener hijos. En tercer lugar habría que analizar la profesión de la pareja. Por un lado si trabaja o no trabaja. En caso afirmativo, habría que medir si es directivo, administrativo u operario. Además es necesario medir la jornada laboral: a tiempo completo a tiempo parcial. En cuarto lugar, la variable dependientes a cargo se mediría con el ítem de si hay dependientes a cargo ya sean hijos dependientes o mayores dependientes. En quinto lugar, la variable reparto de tareas domésticas. Esta variable se mide con el ítem:

- ¿Cuál es el porcentaje de reparto de tarea de la otra persona?

Por último y en relación a la anterior está la variable de ayuda doméstica.

- Cuenta con una persona en su casa para la realización de las tareas domésticas.

c) Medidas de la formación y desarrollo

Para medir el factor de formación y de desarrollo hay que centrarse en las variables que explican la formación de la mujer y las variables que explican el desarrollo profesional de la misma. Según el informe del Instituto de la Mujer (2017), las mujeres superan en educación superior a los hombres.

Por tanto, las investigaciones apuntan a medir la formación por el tipo de estudios y el área específica de formación (Ridgeway, 2001; Anca y Aragón, 2007) y apuntan a medir el desarrollo profesional con los años de experiencia (Agut Nieto y Martín Hernández, 2007), el sector de actividad (Giddens, 2002; Halpern, 2005; Instituto de la Mujer, 2006), el cargo que ocupa, la responsabilidad que tiene en la empresa. Además, para la presente investigación hay una serie de variables que nos interesan: se van a considerar las siguientes: nivel de formación, área de formación, sector de actividad, meses de antigüedad en la empresa, cargo de responsabilidad actual, nivel organizacional, número de personas a su cargo, meses o años de experiencia en el cargo actual y por último la edad que tenía a la hora de ocupar su primer puesto directivo.

Primeramente, según el informe de PwC (2012) se define la variable estudios con las medidas nivel de formación, en la que nos encontramos las opciones de educación básica, educación secundaria, FP, bachillerato, educación superior y Postgrado (MBA, másteres especializados, doctorados).

En segundo lugar, el área específica de formación. Lo que se pretende estudiar aquí es la especialización formativa que la mujer recibe. Las opciones que se abarcan son: ciencias sociales, humanidades, ciencias de la salud, ingenierías y artes.

A continuación, se analiza el sector de actividad al que pertenece la mujer directiva, según la clasificación CNAE, así como los meses de antigüedad en la empresa actual.

En cuanto al cargo de responsabilidad, es importante saber cuál es la dirección o la responsabilidad que ocupa. Las opciones serían: dirección general, dirección unidad de negocio, dirección financiera, dirección de sistemas, dirección de marketing y comunicación, dirección comercial, dirección de logística, operaciones y producción, otras (PwC, 2012).

Además, el nivel organizacional donde se ubica la mujer, que puede ser alta dirección, dirección media o primera línea (PWC, 2012). Alta dirección se refiere a puestos de presidente, consejero delegado, dirección general, vicepresidencias). Dirección media son los que lideran líneas de negocio o áreas funcionales. Primera línea son los que están al frente de un departamento o unidad.

Por último, no se puede obviar, el número de personas a su cargo, el número de meses de experiencia en el cargo actual, la edad que tenía al ocupar su primer puesto directivo, así como forma en la que accedió al cargo. Las opciones serían promoción interna, externa o emprendimiento.

3.2.2. Factores de nivel organizativo

d) Medidas de liderazgo

Los estudios en materia de liderazgo de género se basan en las cualidades y en los estilos que poseen hombres y mujeres. El liderazgo se define como la condición de una persona que dirige o conduce una colectividad, según el diccionario de la Real Academia Española. Como se ha descrito en el primer capítulo sobre las teorías de liderazgo, éste ha ido evolucionando con el paso de los años. Ha pasado de ser entendido como una serie de características innatas en la persona que la hacen destacar según la teoría de rasgos (el líder nace pero no se hace) (Stogdill, 1948) a entender que el líder debe adaptarse a las circunstancias e interrelacionarse con sus colaboradores o seguidores poniendo el foco así en la persona (Bass, 1985).

Hersey y Blanchard (1977), por su parte, defienden que la variable fundamental para que el liderazgo sea eficaz es el estilo directivo y la cualidad de madurez. Esta variable es definida como *"la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. En esta madurez influye tanto la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o experiencia), como la voluntad (motivación, compromiso o confianza) para llevar a cabo la actividad"* (Murillo, 2006, p. 13).

A lo largo de la literatura, se resalta la necesidad de que la mujer pueda ejercer el liderazgo desde sus propias cualidades en vez de asumir las características típicamente masculinas (Torres et al., 2012; Eagly y Carli, 2007; Vanderbroeck, 2009).

Por ello, para medir el liderazgo usaremos:

- El estilo directivo
- Las cualidades

Por un lado, en cuanto al estilo directivo, podemos hablar de dos estilos diferenciados por el género. Por un lado hablamos del estilo de liderazgo típicamente masculino denominado liderazgo transaccional y por otro lado hablamos del estilo de liderazgo femenino y denominado liderazgo transformacional (Eagly y Carli, 2007). Ambos estilos de liderazgo se caracterizan por una serie de cualidades que corresponden típicamente a hombres o a mujeres. Por tanto, la variable cualidades debería determinar el estilo directivo que debe adoptar. Sin embargo, se observará como hay mujeres que teniendo cualidades típicamente femeninas van a asumir un estilo directivo masculino.

Para medir el estilo directivo masculino (liderazgo transaccional) se van a definir los siguientes ítems por aproximación a las descripciones de los estudios de Ramos, Barberá y Sarrió (2003).

- No me dejo llevar por las emociones (en el cuestionario quitamos la negación por ser tendencioso)
- Me considero una persona objetiva
- Pongo el foco en los resultados. Mi objetivo final son los resultados.

Para medir el estilo directivo femenino (liderazgo transformacional) se van a definir los siguientes ítems por aproximaciones a las descripciones de los trabajos de Eagly y Carli (2007)

- Considero que el *empowerment (delegar poder y autoridad en mis empleados)* es una herramienta necesaria para la motivación de mi equipo
- Tengo en consideración la relación con los trabajadores
- Pongo el foco en la tarea y en las relaciones. Mi objetivo final son los resultados pero sin dejar de lado las relaciones.

Para medir las cualidades típicas de la mujer líder, los estudios revelan una serie de características típicas femeninas y típicas masculinas que también ha recogido el informe de PwC (2012) en su cuestionario. Por ejemplo, según Ramos, Barberá y Sarrió (2003), las cualidades femeninas, denominadas cualidades comunales (Eagly y Carli, 2007) son las de:

- Cooperación
- Capacidad para trabajar en equipo
- Resolución de problemas
- Intuición
- Comprensión
- Habilidades de comunicación
- Asunción de riesgos controlada
- Capacidad de escucha
- Dirección participativa
- Favorecen el empoderamiento
- Emocionales
- Empatía

Las cualidades masculinas o también conocidas como de agencia (Eagly y Carli, 2007) son:

- Asertividad
- Control
- Agresividad
- Ambición
- Dominación
- Seguridad en uno mismo
- Individualismo
- Propensión al riesgo

e) Medidas de cultura organizativa

Cuando se habla de cultura organizativa se habla de motor de la organización o conjunto de valores compartidos por todos los miembros de la organización (Peters y Waterman, 1982). La cultura organizativa se explica por medio de las variables:

- Valores de la empresa: valores típicamente masculinos (Lucia-Casademunt, Ariza-Montes y Morales Gutiérrez, 2013), donde se destaca el *presentismo* (Anca y Aragón, 2007), el género de los que toman decisiones (Cuadrado y Morales, 2007), redes sociales típicamente masculinas (Simpson, 2000) y la falta de concienciación de la realidad por parte de los departamentos de recursos humanos (Zabludovsky, 2000) y de la propia organización desde los niveles superiores (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003).
- Medidas de conciliación: la incorporación de medidas de conciliación forma parte de la cultura organizativa de la empresa pues trata de regenerarse para adaptarse a un entorno más diverso (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003).
- Oportunidades de desarrollo (Sarrió et al., 2002; Hopkins y Bilimoria, 2007; Godoy y Mladinic, 2009). En este sentido las investigaciones demuestran que la mujer se encuentra con menores oportunidades de desarrollo por falta de medidas que faciliten el acceso de la mujer a puestos directivos, por ser menos tenida en cuenta en la organización, porque se le exigen más méritos que a los hombres, porque no son tenidas en cuenta para las promociones internas dada su dedición personal y familiar (normalmente vistas como madres en potencia Agut Nieto y Martín Hernández (2007) y Cuadrado y Morales (2007).

Para medir los valores de la empresa se empleará:

- El *presentismo*: en número de horas en media trabajadas a la semana y en necesidad de trabajar en fines de semana y vacaciones
- El compromiso de los niveles superiores de contar con mujeres en sus equipos directivos.
- No trataremos las redes sociales pues son en sí mismas un factor debido a la importancia que tienen

Para ello, los ítems serán los siguientes:

- Media del número de horas semanales que realiza (por tramos)
- Suelo alargar mi jornada laboral
- Frecuencia con la que su trabajo le exige trabajar en vacaciones, fines de semana y/o periodos de descanso
- Existe un verdadero compromiso por parte de los CEO's y equipos directivos de contar con mujeres.
- Estaría dispuesta a cambiar de empresa aunque esto suponga un descenso de cargo o categoría.
- Escriba una característica que defina la cultura de su empresa.

Para medir la variable oportunidades de desarrollo usaremos los siguientes ítemes, extraídos del Informe de PwC (2012).

- Existen medidas o planes que facilitan el acceso de la mujer a puestos de dirección
- En relación al acceso a puestos de relevancia cree que a las mujeres se les exige en cuanto a méritos y capacidades: más que a los hombres/igual que a los hombres/ menos que a los hombres
- Considero que las tareas que me asignan favorecen mi desarrollo profesional
- Considero que puedo influir en las decisiones que son importantes para la emrpesa

Para medir la variable conciliación, según el Informe de PwC (2012) y según los indicadores del informe de indicadores de conciliación e igualdad (Área de gobierno de familia y servicios sociales de la Comunidad de Madrid, 2010), los ítemes elegidos que explican la conciliación son:

- Creo que acogerse a una medida de conciliación frena mi carrera directiva
- Se ha acogido a alguna medida de conciliación/flexibilidad de las ofrecidas por su empresa

El área de gobierno de familia y servicios sociales de la Comunidad de Madrid (2010) publicó un informe "indicadores de Conciliación e Igualdad", propuesto por la Red Concilia (iniciativa de la Dirección General de Igualdad de Oportunidades del Ayuntamiento de Madrid) para promover la integración de las medidas de igualdad y conciliación en las políticas de gestión del empresariado madrileño. Este informe identifica los indicadores que miden el grado de responsabilidad y compromiso en conciliación e igualdad que existe en las organizaciones.

f) Medidas de apoyo organizativo

Este factor explica el apoyo interno procedente de la propia organización. Nos centramos en el apoyo organizativo aquí cuyas variables vienen explicadas de la siguiente manera:

- Procesos de coaching o *mentoring* (Singh et al., 2006; Sealy y Singh, 2009)
- Influencia de superior directo (Ng, Eby, Sorensen y Feldman, 2005)
- Políticas de promoción (Oakley, 2000)
- Políticas de formación (Dezsó y Ross, 2010; De Vos y De Hauw, 2010)

En cuanto a los procesos de coaching vendrán medidos por su existencia o no. Para ello, los ítemes que tendremos en cuenta son:

- En su carrera profesional ha contado con algún mentor.
- En caso de tener mentor, se trata de un profesor, un familiar, amigo, jefe, otros.
- Ha participado en algún proceso de coaching
- El proceso de coaching al que he asistido me ha sido de gran ayuda

En cuanto a la influencia del superior directo viene medido, según Informe de PwC (2012) por:

- Mi supervisor valora mi trabajo y esfuerzo
- Mi supervisor acepta que tengo que conciliar vida personal y familiar con la responsabilidad del trabajo
- Género del supervisor

En cuanto a las políticas de promoción vendrá medida por la transparencia y *feedback* que las mujeres reciben para optar a dichas políticas.

- En mi empresa existe transparencia en los procedimientos de promoción
- A la hora de promocionar a una mujer hay mayores exigencias que cuando se promociona a un hombre

En cuanto a las políticas de formación se entiende que las empresas deben apoyar y favorecer el desarrollo de la mujer. Para ello deben apoyarla con procesos de formación de cara

a completar sus conocimientos y mejorar sus habilidades (Dezsó y Ross, 2010; De Vos y De Hauw, 2010).

- Su empresa ha puesto a disposición jornadas de formación para completar sus conocimientos y mejorar sus habilidades.
- Con qué frecuencia asiste a cursos de formación

g) Medidas de redes de contacto y de trabajo

Las redes sociales o social network son un factor necesario para acceder a recursos y a información que facilite el acceso a puestos directivos. Las redes no son más que una herramienta de información y de recursos para promocionar la carrera profesional (Seibert et al., 2001; Terjesen, 2005). Por ello, la variable que mide las redes de contacto es:

- El acceso a las redes sociales

Según Eagly y Carli (2007) las redes sociales se miden por el tiempo que cada persona dedica a crear o construir relaciones profesionales y según Terjesen (2005) las redes sociales se miden por la existencia de dichas redes. Por ello, los ítemes que definirán estas variables son:

- Considera que tiene una buena red de contactos de trabajo
- Considero que las mujeres tenemos mayor dificultad a la hora de construir una red de contactos
- Grado de utilización de las redes sociales: uso a nivel personal, uso a nivel profesional, uso tanto a nivel personal como profesional, no suelo utilizarlas
- Cuanto tiempo dedica a establecer relaciones y crear una red de contactos profesional

3.2.3. Factores de nivel social

h) Medida de estereotipo de género

Todos los autores cargan sobre los estereotipos de género como causa fundamental de la dificultad de acceso de la mujer a puestos directivos. Para medir los estereotipos se van a

analizar las creencias o prejuicios existentes (Sarrió et al., 2002). Entre estas creencias se hace referencia a:

- Existe una creencia de que la mujer tiene una menor disposición a aceptar puestos de responsabilidad
- Existe una creencia de que la mujer pone en la balanza primero a la familia u otros intereses personales
- Existe una creencia de que los rasgos característicos del buen directivo son rasgos masculinos
- Existe una creencia de que la mujer lo tiene más difícil que el hombre para acceder a un puesto de dirección
- Existe una creencia de que los miembros de un equipo liderado por una mujer tienden más a colaborar que a competir.
- Con qué fuerza los prejuicios o creencias estereotipadas sobre la mujer la afectan en su trayectoria profesional.

Otra variable a tener en cuenta es la del nivel de discriminación que sufren las mujeres solo por el hecho de ser mujeres (Alcover, 2004; Berryman-Fink, 2001; Leymann, 1990). La discriminación se puede palpar en la diferencia salarial, en el acoso sexual y en el acoso psicológico. En este caso nos vamos a centrar en la discriminación sobre la diferencia salarial:

- Mi salario está por debajo del salario de su homólogo masculino
- Se ha sentido discriminada en algún momento de su trayectoria profesional por el mero hecho de ser mujer

i) Apoyo externo-social

Tal y como se apuntaba en el primer capítulo, el apoyo externo se define como todo apoyo independientemente de las relaciones directas que tenga la mujer directiva en la empresa. Generalmente, el apoyo externo, es el apoyo general que la sociedad puede aportar. Para la explicación de este factor se mencionan los gobiernos, las asociaciones, grupos y organismos de presión, modelos de referencia, reconocimientos nacionales a determinadas laborales y la homosociabilidad.

Para medir el apoyo externo, las variables utilizadas serán:

- Los modelos de referencia (Martin y Pignatel, 2004; Doubell y Struwig, 2014): estos son un apoyo fundamental para las mujeres ya que sirven de reflejo. La medida para esta variable es la existencia de uno o varios modelos de referencia que le sirvan de guía o de "referencia". Para ello, el ítem que se emplea es: "tengo alguna mujer que sea una considerada como un modelo de mujer directiva sobre a la que sigo sus pasos".
- Las asociaciones (Palermo, 2004; Vinnicombe, Singh y Kumra, 2004) son alternativas a las redes sociales internas de las organizaciones que están muy cerradas al ámbito masculino. Por ello, la medida de las asociaciones es la pertenencia a una o varias asociaciones con el fin de crear una red de contacto y apoyo para las mujeres. El ítem para medir la pertenencia a una asociación es: "pertenezco a una asociación o grupo de contacto".

j) Medidas las políticas públicas y de conciliación

Las políticas públicas en materia de igualdad y conciliación son escasas (Agut Nieto y Martín Hernández, 2007; Selva, Sahagún y Pallarès, 2011). Muchos son las autores que reclaman más fuerza en el desarrollo de medidas de conciliación y de acción positiva para facilitar el acceso a la mujer a puestos directivos y para equilibrar la balanza entre hombres y mujeres.

Estas medidas se pueden medir en función de las variables de eficacia de la legislación nacional existente y de la implantación de esas políticas públicas en las empresas:

- Crees que el actual marco regulatorio impulsa la presencia de la mujer en puestos directivos
- Tu empresa ha puesto en marcha medidas o planes para facilitar el acceso de la mujer a puestos de dirección
- Si en mi empresa se implantara un sistema de cuotas para garantizar la paridad en los puestos de dirección estaría de acuerdo

k) **Medidas de las opciones de desarrollo**: promoción interna, promoción externa y emprendimiento.

En el caso de las opciones de desarrollo, contamos con la promoción interna, promoción externa y emprendimiento. Para ello, hay una pregunta básica que debemos plantear para medir cada una de las opciones:

- Forma de acceder al cargo actual: por promoción interna, por promoción externa, por emprendimiento, otras.
- ¿Cómo han contribuido cada uno de estos factores en relación con la alternativa de promoción que ha experimentado?

A continuación se presenta en el cuadro 3.5 un resumen de los factores, con las variables que los describen, así como los autores y los ítems que se identifican para cada una de las variables. Estos ítems son los que nos permiten elaborar el cuestionario de esta investigación.

Cuadro 3.5: Resumen de la medición de variables

TAXONOMÍA	FACTOR	VARIABLES	AUTOR VARIABLES	ITEMS
FACTORES DE NIVEL PERSONAL	FACTOR INTERNO	AUTOESTIMA	Anca y Aragón, 2007; OIT, 2004; Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015; Oplatka, 2006	- Me siento una persona tan válida y capacitada como las otras - Creo que tengo algunas cualidades buenas
		CONFIANZA/SEGURIDAD	Hopkins y Bilimoria, 2007; Zabludovsky, 2000	- Creo en mis posibilidades en general - Soy una persona con determinación
		MIEDO AL ÉXITO	Oplatka, 2006; Moncayo Orjueal y Zuluaga, 2015; Díez et al., 2009	- Temo triunfar en el ámbito profesional por la repercusión que tenga sobre mi familia
		APOYO FAMILIAR	Lockwood, 2009; Doubell y Struwig, 2014; Cubillo y Brown, 2003; Alonso, 2000 y Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015	- Mi entorno familiar apoya mi trayectoria profesional
	RESPONSABILI-DAD FAMILIAR	ESTADO CIVIL	Zabludovsky, 2000; Cuadrado y Morales, 2007; Sarrió et al., 2002	- Soltera, casada en pareja, divorciada, viuda
		HIJOS	Zabludovsky, 2000; Cuadrado y Morales, 2007; Sarrió et al., 2002	- Sí/No - Número de hijos - Edad de hijos menores edad - Intención de tener hijos o más hijos
		PAREJA	Zabludovsky, 2000; Cuadrado y Morales, 2007; Sarrió et al., 2002	- Trabaja: Sí/No - Si afirmativo, tipo de trabajo: directivo, administrativo, operario - Jornada laboral: tiempo completo o tiempo parcial
		DEPENDIENTES A CARGO	Zabludovsky, 2000; Cuadrado y Morales, 2007; Sarrió et al., 2002	- Sí/No
		REPARTO DE TAREAS DOMÉSTICAS	Durán, Serra y Torada, 2001	- ¿Cuál es el porcentaje de reparto de tareas de la otra persona?
		AYUDA PARA LAS TAREAS	Durán, Serra y Torada, 2001	- Sí/No
	FORMACIÓN Y DESARROLLO	ESTUDIOS	Ridgeway, 2001; Anca y Aragón, 2007, PwC, 2012	- Educación Básica; Secundaria; FP/Bachillerato; /Educación superior/ Postgrado-doctorado
		ÁREA ESPECÍFICA DE FORMACIÓN FORMACIÓN		- Ciencias Sociales; Humanidades; Ciencias de la Salud; Ingeniería; Arquitectura/Artes
		SECTOR		- Público/privado

		SECTOR DE ACTIVIDAD	Agut y Salanova, 1998; Giddens, 2002; Halpern, 2005; Instituto de la Mujer, 2006	- Abierta
		MESES DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	OIT, 2006; Agut y Martín, 2007	- Abierta
		MESES DE EXPERIENCIA EN EL CARGO ACTUAL		- Abierta
		CARGO DE RESPONSABILIDAD QUE OSTENTA	PwC, 2012	- Dirección general, dirección unidad de negocio, dirección financiera, dirección de marketing y comunicación, dirección comercial, dirección de logística, operaciones y producción, dirección de sistemas, otras
		NIVEL ORGANIZACIONAL	Oakley, 2000, PwC, 2012	- Alta dirección/ dirección media/ primera línea
		NÚMERO DE TRABAJADORES A SU CARGO		- Menos de 10; de 10 a 20; de 21 a 50; más de 50
		FORMA DE ACCEDER AL CARGO		- Promoción interna/externa/emprendimiento
		EDAD QUE TENÍA AL OCUPAR SU PRIMER PUESTO DIRECTIVO		- Menos de 30, 30-40, 40-50, más de 50
FACTORS DE NIVEL ORGANIZATIVO	LIDERAZGO	ESTILO DE DIRECCIÓN	Cuadrado y Morales, 2007; Vinkenburg et al., 2009; Vanderbroeck, 2009	- Las emociones me condicionan a la hora de dirigir - Me considero una persona objetiva - Pongo el foco en los resultados - Considero que el *empowerment* (delegar poder y autoridad en mis empleados) es una herramienta necesaria para la motivación de mi equipo - Tengo en consideración la relación con los trabajadores - Pongo el foco en la tarea y en las relaciones
		CUALIDADES	Ramos, Barberá y Sarrió, 2003; Eagly y Carli, 2007	- Cualidades femeninas: CooperaciónCapacidad para trabajar en equipo; Resolución de problemas; Intuición; Comprensión; Habilidades de comunicación; Asunción de riesgos controlada; Capacidad de escucha; Dirección participativa; Favorecen el empoderamiento; Emocionales; Empatía - Cualidades masculinas: Asertividad; Control; Agresividad; Ambición; Dominación; Seguridad en uno mismo; Individualismo; Propensión al riesgo.

FACTOR DE NIVEL ORGANIZATIVO	CULTURA ORGANIZATIVA	OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	Sarrió et al., 2002; OIT, 2006; Cuadrado y morales, 2007; Godoy y Mladinic, 2009	- Existen medidas o planes que facilitan el acceso de la mujer a puestos de dirección - Considera que le asignan tareas que favorecen su desarrollo profesional - En relación al acceso a puestos de relevancia creo que a las mujeres se les exige más que a los hombres en cuanto a méritos y capacidades - Puedo influir en decisiones que son importante para la empresa
		VALORES DE LA EMPRESA	Sullivan y Mainiero, 2008; Ramos, Barberá y Sarrió, 2003; Nyberg et al., 2015	- Suelo alargar mi jornada laboral - Media del número de horas semanales que realiza - Frecuencia con la que mi trabajo me exige trabajar en vacaciones fines de semana y/o periodos de descanso: en alguna ocasión; sí habitualmente; no nunca - Existe un verdadero compromiso por parte de los Ceos y equipos directivos de contar con mujeres - Estaría dispuesta a cambiar de empresa aunque esto suponga un descenso de cargo o categoría - Escriba 1 característica que defina la cultura de su empresa
		MEDIDAS DE CONCILIACIÓN	PwC, 2012. Area de Gobierno de Familia y Servicios Sociales, 2010.	- Me he acogido a alguna medida de conciliación de las ofrecidas por mi empresa - Creo que acogerse a una medida de conciliación frena mi carrera directiva.
	APOYO ORGANIZATIVO	*MENTORING* Y *COACHING*	Singh et al., 2006; Sealy y Singh, 2009; Bilimoira y Piderit, 2007	- En mi carrera profesional he contado con algún mentor. - Mi mentor es mi profesor/familiar/amigo/jefe/otros - He participado en algún proceso de coaching. - El proceso de coaching al que he asistido me ha sido de gran ayuda
		INFLUENCIA DEL SUPERIOR	Ng et al., 2005; Nyberg et al., 2015	- Mi supervisor valora mi trabajo y esfuerzo - Mi supervisor acepta que tengo que conciliar vida personal y familiar con la responsabilidad del trabajo - Género del supervisor
		POLÍTICAS DE PROMOCIÓN	Oakley, 2000	- En mi empresa existe transparencia en los procedimientos de promoción - A la hora de promocionar a una mujer hay mayores exigencias que cuando se promociona a un hombre

		POLÍTICAS DE FORMACIÓN	Dezsó y Ross, 2010; De Vos y De Hauw, 2010	- Mi empresa me ha proporcionado cursos de formación para completar mis conocimientos y/o habilidades. - Con qué frecuencia asiste a cursos de formación
	REDES DE CONTACTO Y TRABAJO	ACCESO A REDES DE CONTACTO	Palermo, 2004; Vinnicombe, Singh y Kumra, 2004; Eagly y Carli, 2007; Sweetman, 2000; Kerr y Sweetman, 2003; Murgoio-Poore, 2006;	- Considero que tengo una buena red de contactos de trabajo - Grado de utilización de las redes sociales - Tiempo que dedico a establecer relaciones y crear una red de contactos profesional
FACTORES DE NIVEL SOCIAL	APOYO EXTERNO	PERTENENCIA A ASOCIACIONES O GRUPOS DE CONTACTO	Palermo, 2004; Vinnicombe, Singh y Kumra, 2004; Eagly y Carli, 2007; Sweetman, 2000; Kerr y Sweetman, 2003; Murgoio-Poore, 2006;	- Pertenezco a una asociación o grupo de mujeres directivas
		MODELOS DE REFERENCIA	OIT, 2004; Martin y Pignatel, 2004; Catalyst, 2002; Doubell y Struwig, 2014, Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015.	- Tengo alguna mujer directiva que me sirve de modelo o guía para poder imitar su trayectoria.
	ESTEREOTIPO DE GÉNERO	PREJUICIOS O CREENCIAS	Baron y Byrne, 2005	- Existe la creencia generalizada de que la mujer tiene una menor disposición a aceptar puestos de responsabilidad - Existe la creencia generalizada de que la mujer pone en la balanza primero a la familia u otros intereses personales - Existe la creencia generalizada de que los rasgos característicos del buen directivo son rasgos masculinos - Existe la creencia generalizada de que una mujer lo tiene más difícil que un hombre para acceder a un puesto de dirección - Existe la creencia generalizada de que los miembros de un equipo liderado por una mujer tiende más a colaborar que a competir - Con qué fuerza los estereotipos o creencias afectan en su trayectoria profesional
		NIVEL DE DISCRIMINACIÓN	Alcover, 2004; Berryman-Fink, 2001; Lymann, 1990	- Mi salario está por debajo del salario de su homólogo masculino - Me he sentido discriminada en algún momento de mi trayectoria profesional por el mero hecho de ser mujer
	POLÍTICAS PÚBLICAS Y DE CONCILIACIÓN	POLÍTICAS NACIONALES Y DE IGUALDAD	Lewis y Rake, 2008; Kilday et al., 2009; Coffman, Gaudiesh y Miller, 2010; Agut Nieto y Martin Hernández, 2007; Catalyst, 2002; Selva, Sahagún y	- El actual marco regulatorio impulsa la presencia de la mujer en puestos directivos - Mi empresa ha puesto en marcha medidas o planes para facilitar el acceso de la mujer a puestos de dirección

			Pallarès, 2011	- Si en mi empresa se implantara un sistema de cuotas para garantizar la paridad en los puestos de dirección estaría de acuerdo
ALTERNATIVAS	OPCIONES DE DESARROLLO			- Cómo ha accedido a su puesto actual - Cómo han contribuido cada uno de los factores en relación con la alternativa de promoción.

Fuente: elaboración propia

3.3. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El periodo de recogida de datos fue de tres meses. El cuestionario se lanzó el 10 de enero y se cerró el 25 de marzo de 2018. Los datos se descargaron para analizar el 27 de marzo de 2018. Para esa fecha, se obtuvieron 236 respuestas. Esto supone un error muestral, al 95% de confianza, de 6,3%. Si bien es cierto que un error muestral del 5,5% hubiera sido lo deseable (Padilla Meléndez y Garrido Moreno, 2006), existen trabajos que admiten entorno al 6% de error muestral (Aguirre, 2003; Mandujano, 1998), dada la complejidad de acceso a todos los sujetos y a los pocos recursos económicos (Rondón y Rodríguez, 2007).

En cuanto a los modos de recogida de datos, la plataforma Sphinx Declic 2 nos informa que el 76,4% de las respuestas proceden de "emailing", el 16,9% procede de accesos directos al link procedentes de las asociaciones colaboradas, y el 6,8% procede de redes sociales como Linkedin, Facebook o Twitter. En este punto es destacable que en una sociedad tan inmersa en las redes sociales, la participación a través de esta vía haya sido tan baja. Generalmente, durante los tres meses de recogida de datos, se observa como los días de mayor participación coinciden con los días de envío o recordatorios.

Una vez codificada y tabulada toda la información se procede a realizar los distintos tratamientos estadísticos:

- En primer lugar, en este capítulo, se establece un análisis de los diferentes escenarios ante los que se puede encontrar una mujer. Esto se realiza porque cada escenario condiciona (a través de los factores) de una u otra manera la alternativa de carrera profesional elegida por las mujeres directivas.

- En segundo lugar, se realiza un análisis descriptivo de las mujeres directivas que participan en el trabajo de investigación y que se explicará en el siguiente capítulo.

- En tercer lugar, se procede a realizar un análisis ELECTRE que relaciona cada uno de los factores con las distintas alternativas de promoción que se presentan en este estudio. Es

importante destacar la imposibilidad de realizar un análisis factorial dado que las variables son mayoritariamente cualitativas.

3.3.1. Método Electre

Como ya se ha adelantado al inicio de este capítulo, el hecho de que una mujer opte por una u otra alternativa no deja de ser un problema de toma de decisión condicionado a una serie de factores descritos en la literatura (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003; Halpern, 2005; Eagly y Carli, 2007; Agut y Martín, 2007; Anca y Aragón, 2007; Augusto, 2008; Sahagún y Pallarès, 2011; Ariza-Montes y Morales Gutiérrez, 2013; Ariza-Montes y Morales Gutiérrez, 2013; Doubell y Struwig, 2014; Nyberg et al., 2015; Moncayo Orjuela y Zuluaga, 2015).

La toma de decisión consiste en un proceso cognitivo que busca la selección de cursos de acción alternativos con el propósito de lograr objetivos. Dicho de otro modo, se trata de un proceso que consiste en realizar una elección entre distintas alternativas (Fernández Sánchez, 2010). Esta toma de decisión viene condicionada por:

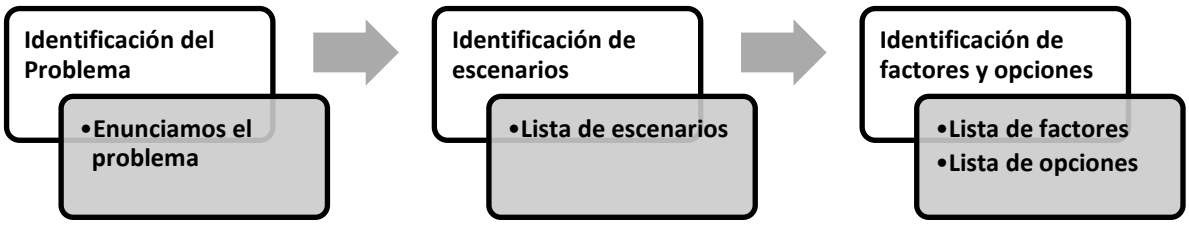
- Los distintos factores determinantes analizados en los capítulos anteriores
- Los distintos escenarios ante los que se encuentre la mujer directiva en sus distintas etapas de la vida.

Para tratar, estadísticamente, cuestiones de toma de decisión debemos estudiar en profundidad la metodología de decisión multicriterio. Para ello, según Simon (1995) lo primero a tener en cuenta son las fases de la toma de decisión. En primer lugar se identifica el problema, en segundo lugar se diseña un modelo que permite explicar o resolver el modelo, en tercer lugar se elige el método que se emplea para resolver dicho problema y por último se implementa para asegurarnos que la solución a dicho modelo se puede reflejar en la realidad. Para ello, la metodología se divide en dos fases:

1. Caracterización del problema. En esta fase se identifica el problema, se identifican los factores, las opciones y se identifican distintos escenarios. (Véase figura 3.2).

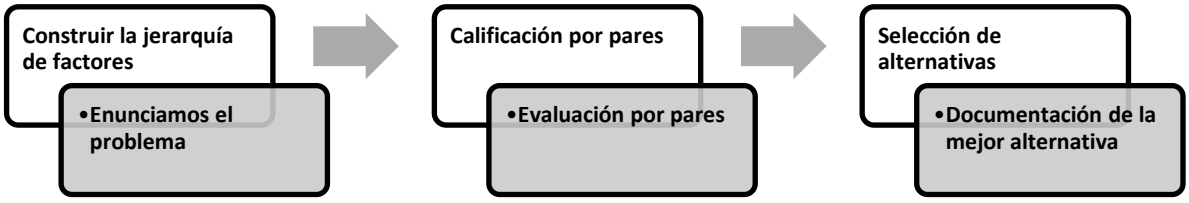
2. Selección de la mejor alternativa. En esta fase se construye la jerarquía de los factores para cada escenario, se realiza la evaluación por pares y finalmente se selecciona la mejor alternativa. (Véase figura 3.3).

Figura 3.2: Fase 1. Caracterización del problema



Fuente: Elaboración propia

Figura 3.3: Fase 2. Selección de la mejor alternativa



Fuente: Elaboración propia

En este caso concreto, identificamos las siguientes partes de cada fase:

- Problema: cómo influyen los factores en las distintas alternativas de carrera profesional.
- Escenarios: la mujer tomará una decisión u otra teniendo en cuenta que no todas se encuentran en un mismo escenario o situación de su vida. Por lo que en este punto es necesario establecer los diferentes escenarios que se le presentan a la mujer directiva.
- Lista de factores: factor interno de personalidad, responsabilidad familiar, formación y desarrollo, liderazgo, cultura organizativa, apoyo organizativo, redes de contacto y trabajo, estereotipo de género, apoyo externo-social, políticas públicas y de conciliación.
- Lista de opciones: promoción interna, promoción externa y emprendimiento
- Jerarquía de factores: esta jerarquía depende de cada uno de los escenarios puesto que para cada situación, la jerarquía de factores es diferente.

Para abordar esta metodología es de vital importancia la descripción de los distintos escenarios que contextualizan la situación concreta de la mujer directiva. En esta línea, ya se apuntaba en el capítulo primero la existencia de diferentes escenarios procedentes de la revisión de la literatura (Huang et al., 2007). Estos escenarios, condicionados por eventos de la vida de la mujer como son la educación, la familia y el trabajo, sirven de referencia del presente estudio para poder valorar la toma de decisión de las mujeres en función de la situación ante la que se encuentre. Por ello, para saber cuántas mujeres se acogen a cada uno de los escenarios, en el propio cuestionario se pregunta que se posicione en cada uno de los escenarios descritos Huang et al., (2007). Dichos escenarios se recogen en el cuadro 3.6 y son los siguientes:

- Mujeres que luchan por su desarrollo profesional a toda costa. Estas son mujeres cuyo objetivo profesional es mejorar, alcanzar el mayor cargo posible de acuerdo con su potencial, abarcar cada vez más responsabilidad. Son mujeres que, generalmente, sacrifican mucho su vida personal.

- Mujeres que persiguen la estabilidad laboral. Llega un momento en el que no desean tanto un ascenso sino estar estables en el cargo directivo en el que se encuentran. No buscan cambiar ni ambicionar.

- Mujeres que priorizan la familia. Estas mujeres directivas identifican que su familia es lo más importante y está por encima de todo. No están dispuestas a no acogerse a medidas

de conciliación familiar, por lo que si tienen que renunciar a su carrera profesional lo harían.

- Mujeres que persiguen su desarrollo profesional sin renunciar a la vida familiar. Son mujeres que si bien la familia está por delante de todo, no renuncian en ningún caso a su desarrollo profesional, sino que procuran compatibilizar de forma equilibrada la familia y el desarrollo profesional.

- Mujeres cuyo objetivo profesional es demostrar la igualdad de género. Dicho de otro modo, demostrar la capacidad de la mujer para ocupar puestos directivos.

Cuadro 3.6: Resumen de escenarios

ESCENARIO	PRIORIDAD
Escenario 1	Desarrollo profesional
Escenario 2	Estabilidad laboral
Escenario 3	Familia
Escenario 4	Familia y Desarrollo profesional
Escenario 5	Igualdad

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a estos escenarios, por un lado, a través del cuestionario se pretenden identificar distintas situaciones que viven las mujeres respecto de su vida personal y laboral, que no dejan de ser sino condicionantes para la toma de decisión sobre las alternativas profesionales y que ya se apuntaban en el trabajo de descritos por Huang et al., (2007).

Además, (precisamente en el último bloque del cuestionario) las mujeres asignan la importancia que tiene cada uno de los factores en función del escenario con el que se identifican. Por lo que del cuestionario se extrae una ponderación de los factores según el escenario en el que se encuentren. Esta ponderación o jerarquía se establece de forma numérica asignando diferentes

pesos a dichos factores de menor a mayor importancia, considerando el 1 muy poca importancia y el 10 absolutamente importante, siempre para el escenario que la mujer considera encontrarse.

A su vez, a través de las entrevistas, se pretende argumentar cada uno de estos escenarios y dar una explicación a la jerarquía establecida en los cuestionarios.

Como resultado del cuestionario y de estas entrevistas se explican los escenarios de mujer directiva. En otras palabras, lo que se constata es que no todas las mujeres experimentan la misma etapa vital o no todas tienen las mismas prioridades, lo que hace que éstas consideren los factores con distinta importancia y repercusión y por consiguiente no valoran igual las opciones de carrera profesional.

Volviendo a la metodología multicriterio, cuando el decisor se enfrenta a un conjunto de alternativas infinitas estamos ante un análisis multicriterio contínuo y cuando se enfrenta ante un conjunto finito de soluciones (caso presente) hablamos de análisis multicriterio discreto. Es dentro de este análisis multicriterio discreto donde se enmarca el metódo estadístico que se emplea en esta investigación: el método electre.

El método ELECTRE (Elimination Et Choix Traduisant la Realité) es un método que pertenece a la familia de Métodos de Relaciones de Superación. Se denomina de esta manera por representar las preferencias del decisor sobre el conjunto de alternativas. Se trata de un modelo de decisión multicriterio que utiliza diversas funciones matemáticas para indicar el grado de dominancia de una alternativa respecto de otra. Se ha escogido el método ELECTRE por ser el más conocido y empleado en la práctica para hacer frente a la toma de decisiones con más de dos criterios (Figueira et al., 2005). Esta metodología facilita las comparaciones binarias entre alternativas asignando ponderaciones iniciales a los criterios o factores de decisión.

Los métodos pertenecientes a “Relaciones de Superación” tienen su origen en Francia y Bélgica de la mano de Bernard Roy y su equipo en 1966. Su objetivo es comparar las alternativas por pares sobre la base de dos medidas: la concordancia y la discordancia. La concordancia se refiere a aquellos pares de alternativas que superan a otro; la discordancia es el caso inverso, es decir un par de alternativas superado por otro (Ruiz Pallarès, 2015).

Como ya se ha dicho, esta metodología facilita las comparaciones binarias entre alternativas asignando ponderaciones iniciales a los criterios de decisión. Las comparaciones se efectúan por pares de alternativas y bajo cada uno de los criterios de decisión, y a partir de ellas se obtiene el grado de "dominancia" o "superación" de una alternativa respecto de otra. El resultado es el ordenamiento del conjunto de alternativas (Ruiz Pallarès, 2015).

Desde punto de vista estadístico, es un método complejo dados los parámetros técnicos y los algoritmos complejos a aplicar. Para la implantación de este método es necesario situar en un ranking los diferentes criterios o factores que se presentan, de forma que uno tenga mayor importancia sobre otro y así sucesivamente con todos. No obstante, este ranking será diferente para cada uno de los escenarios que se describan.

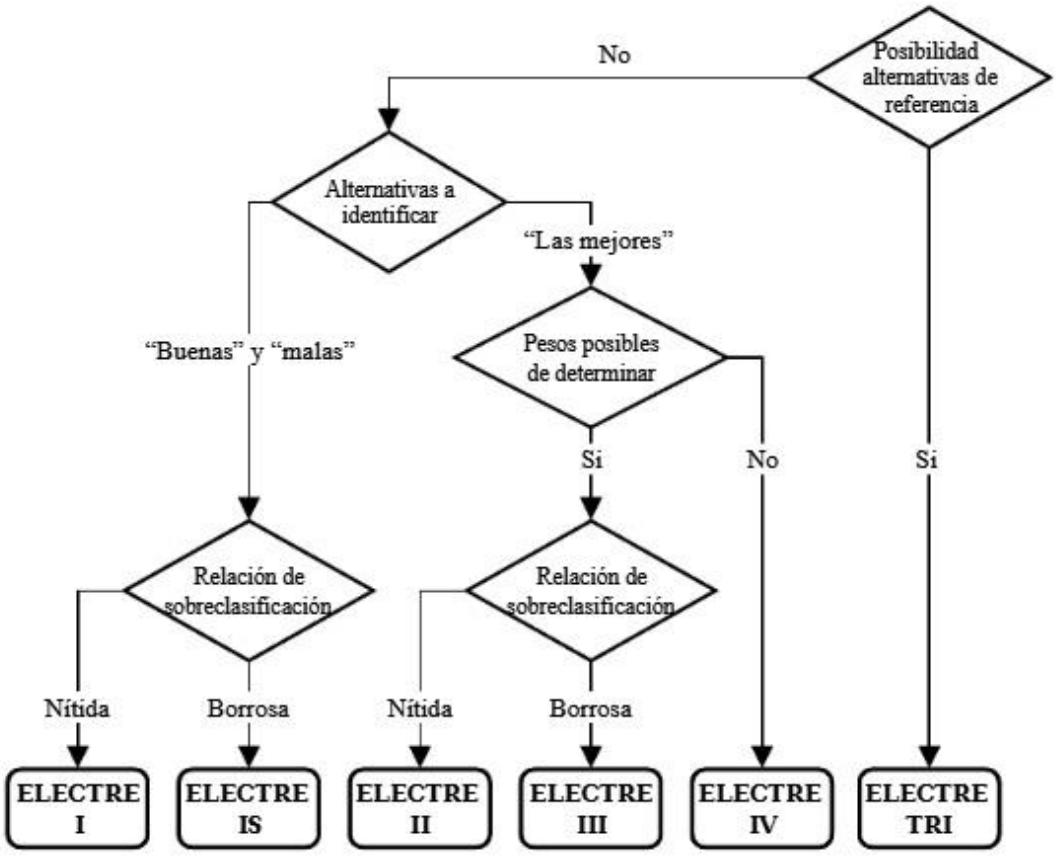
Este método constituye la opción estadística más acertada para dar solución al problema que se nos presenta y analizar la relación entre alternativas de desarrollo profesional de la mujer directiva y los factores determinantes. En definitiva, este método permite identificar cuáles son las alternativas escogidas por las mujeres directivas dependiendo de la importancia de los factores determinantes y de los escenarios.

Existen diferentes versiones del método: ELECTRE I, II, III, IV, Tri e Is. "*En cada versión, las alternativas de decisión son evaluadas en términos de los criterios múltiples; siendo cada criterio una medida de las preferencias del decisor de acuerdo con algún punto de vista"* (Ruiz Pallarès, 2015, pg 26). La versión a emplear dependerá de los criterios involucrados. Lo primero que se debe analizar antes de la elección del método es el tipo de problemática de la investigación. Según, Gento Municio y Redondo Castán (2005), el método ELECTRE I y IS, se eligen cuando se busca una alternativa "buena" o "mala". En el caso del ELECTRE TRI, se emplea para el reparto de las alternativas en categorías predefinidas y marcadas por una o varias alternativas de referencia. Por su parte, para la ordenación de las alternativas potenciales, se pueden aplicar tanto ELECTRE II, III y IV.

Además, dependiendo de la lógica de sobreclasificación de los criterios empleados, estos métodos se pueden dividir según la clasificación sea nítida (siga descripción de criterios de forma clásica) o utilice una clasificación borrosa con pseudo-criterios, cuasi-criterios o pre-criterios. En

este caso, de entre esos tres, se ha empleado el método ELECTRE III. En base a estos dos criterios se presentan, en la figura 3.4, los pasos para establecer la elección del método ELECTRE a emplear.

Figura 3.4: Pasos para la elección del método Electre



Fuente: Gento Municio y Redondo Castán (2005)

Para esta investigación, teniendo en cuenta el tipo de problema basado en establecer la mejor alternativa en orden de preferencia en función de los factores, el método más adecuado es el ELECTRE III. Este método resuelve la problemática de ordenación, a partir de dos clasificaciones antagónicas (destilación ascendente y destilación descendente) ordenando todas las alternativas desde las "mejores" hasta "las menos buenas o preferidas".

Una vez establecida la jerarquía de los factores se aborda la aplicación de este método. Según Romero (1996, p. 71) "*para abordar tal tarea, se introduce el concepto de «relación de sobreclasificación» (outranking relationship) que es consustancial al ELECTRE en todas sus variantes. Una elección o alternativa Ei sobreclasifica (outranks) a otra alternativa Ek cuando para los atributos considerados, el enunciado «la alternativa Ei es al menos tan buena como la alternativa Ek» es válido. La sobreclasificación se establece en base a dos conceptos: concordancia y discordancia". La concordancia cuantifica hasta qué punto para un elevado número de atributos Ei es preferida a Ek. Por otra parte, la discordancia cuantifica hasta qué punto no existe ningún atributo para el que Ek es mucho mejor que Ei. Para que la alternativa Ei sobreclasifique a la alternativa Ek, y por tanto forme parte del núcleo o subconjunto de alternativas más favorables, es necesario que la concordancia entre Ei y Ek supere un umbral mínimo establecido y que asimismo, la discordancia entre Ei y Ek no supere otro umbral también establecido de antemano. Cuando esto sucede, puede decirse que la alternativa Ei es preferida a la alternativa Ek desde casi cualquier punto de vista, aunque ello no implique que Ei domine, desde un punto de vista paretiano, a Ek. La principal ventaja de la relación de sobreclasificación es que en ella no subyace necesariamente el supuesto de transitividad de preferencias o de comparabilidad, que sí subyace a cualquier enfoque basado en funciones de utilidad. Así, si E1 S E2 y E2 S E3 (donde S representa la relación de sobreclasificación) esto no implica necesariamente que E1 S E3. Así el ELECTRE reconoce con acierto que las razones que llevan al centro decisor a preferir E1 a E2 y aquellas que le llevan a preferir E2 a E3 pueden ser muy diferentes y no conducir, por tanto, a que E1 sea preferida a E3"*

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

A lo largo de este capítulo se recogen los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas estadísticas con el objeto de contrastar las hipótesis de trabajo. Para ello, se estructura el capítulo en tres partes. En una primera sección, se recoge la relación de superación del método Electre que recoge la jerarquía de los factores según los distintos escenarios.

En una segunda parte se recogen los resultados obtenidos en el análisis descriptivo. La realización de este análisis descriptivo detallado permite conocer las características de las mujeres directivas que participan en esta investigación y analizar su comportamiento aislado.

En una tercera sección, se procede a aplicar las técnicas estadísticas descritas en el capítulo anterior con el fin de contrastar las diez hipótesis centrales del trabajo.

4.1. CONSTRUCCIÓN DE LA RELACIÓN DE SUPERACIÓN

En esta investigación, en primer lugar, se realiza un análisis ELECTRE III para todos y sin perfil o escenario preestablecido, ponderando todos los factores por igual. En segundo lugar, se realiza el mismo análisis estableciendo una ponderación determinada de los factores. Dicha ponderación dependerá de los distintos escenarios. Para llevar a cabo correctamente este método se deben identificar dos etapas:

- La construcción de la relación de superación
- La explotación de dicha relación: tratamiento estadístico

En primer lugar, para llevar a cabo la ponderación de los factores, hay que diferenciar dichas ponderaciones en función de la situación del decisor. Es decir, en función de sus prioridades y por tanto de cada escenario. Como ya se ha indicado en el capítulo anterio, de los cuestionarios se obtiene una ponderación distinta para cada uno de los factores teniendo en cuenta los cinco escenarios enunciados anteriormente. Es decir, cada encuestada ha señalado el escenario determinado ante el que se encuentra. De las 236 mujeres, 92 se declaran estar en el escenario 1 de desarrollo profesional, 21 en el escenario 2 de estabilidad laboral, 26 son las mujeres que priorizan la familia por encima de todo, 62 mujeres con prioridad desarrollo profesional y la familia son las que nunca renunciarían al desarrollo profesional y finalmente 35 mujeres las que apuestan por demostrar la igualdad. Las encuestadas puntúan del 1 al 10 la importancia que deben tener los factores para su escenario concreto. A continuación, por medio de las 25 entrevistas, se ha pretendido buscar una explicación genérica a dichas ponderaciones. Con el tratamiento estadístico, se ha considerado la media ponderada de la importancia de los factores de cada escenario de forma que se obtienen los siguientes pesos:

- **Escenario 1. Mujer directiva con prioridad desarrollo profesional.**

Se trata de mujeres directivas cuyo objetivo principal es desarrollarse profesionalmente y alcanzar el mayor cargo posible de acuerdo con su potencial. De las 25 mujeres directivas elegidas aleatoriamente, 6 de ellas encajan en este perfil. En la pregunta en la que se les pide ponderar los factores y dar una breve explicación de dicha ponderación, en general, este grupo de mujeres argumentó que siendo la prioridad el desarrollo profesional es imprescindible mantener al día, formándose y "*luchando para crecer profesionalmente*". Por esto mismo, también están al día en redes sociales pues son necesarias para obtener beneficios a nivel de promoción, salario y reconocimiento. Esto les obliga a tener que estar presente en reuniones, comidas y eventos extra laborales. En cuanto al factor de apoyo organizativo lo valoran también con alta puntuación puesto que tanto los mentores como los procesos de coaching favorecen su desarrollo profesional y les permite ganar más seguridad y confianza. El apoyo externo debería estar también presente en la agenda diaria para formar parte de asociaciones y poder ampliar la red de contactos y de influencia. En materia de liderazgo y cultura organizativa son mujeres que tienen un estilo potente y que no les importa adoptar un estilo masculino o femenino siempre y cuando con ello consigan un mejor desarrollo profesional. Se adaptan fácilmente a las líneas de la empresa y asumen el *presentismo* para hacer méritos y "*ser más visibles*" en la empresa. Los factores que reciben menos atención por su parte son los de factor interno (ya que no son mujeres que su personalidad, autoestima, confianza no les preocupa en absoluto), responsabilidad familiar (no suelen tener dependientes a cargo y la pareja no les frena), estereotipo de género (tampoco prestan atención a los prejuicios o creencias porque como una de ellas dice "*esto no va conmigo*") y finalmente el de políticas públicas y conciliación (dado que no se acogerían a estas medidas por pensar que frenan su carrera profesional). Las puntuaciones obtenidas se presentan en el cuadro 4.1:

Cuadro 4.1: Peso de los factores escenario 1

Factor	Ponderación de 1 a 10 (Entendiendo 10 como mayor importancia)
Formación y desarrollo	10
Redes de contacto y trabajo	10
Apoyo organizativo	9
Apoyo externo	9
Liderazgo	8
Cultura organizativa	8
Factor interno	5
Responsabilidad familiar	1
Estereotipo de género	1
Políticas públicas y de conciliación	1

Fuente: Elaboración propia

- **Escenario 2. Mujer directiva con prioridad estabilidad laboral.**

Se trata de mujeres directivas cuyo objetivo o prioridad es la estabilidad en el ámbito laboral. De las veinticinco mujeres entrevistadas 4 encajan en este escenario. Para ellas la cultura organizativa es el factor más importante. Lo consideran determinante para alcanzar la estabilidad. Es la cultura de cada empresa la que propicia la estabilidad de las mujeres. En esta línea abogan por un apoyo organizativo por medio de coaching, del apoyo del superior, de procesos de promoción que estén claros y haya comprensión por parte de los superiores directos. Igualmente, consideran muy importante que "*las regulaciones en materia de políticas públicas y de conciliación estén bien definidas y abarquen las necesidades de las mujeres"* para poderse acoger a dichas medidas. El factor interno recibe una puntuación importante dado que para estar en este escenario la autoestima y confianza es necesaria. Se muestran mujeres seguras de lo que quieren y sin miedo a mostrarlo. En cuanto a la responsabilidad familiar, ésta ejerce un papel importante aunque sin abarcar una primera posición. Según apuntan es un factor determinante para buscar la estabilidad "*aunque no es imprescindible pues la estabilidad puede buscarse por otros motivos como haber alcanzado un objetivo personal*". Al resto de factores (formación y desarrollo, redes de contacto y trabajo, liderazgo, apoyo externo y estereotipos de género) no les

dan excesiva importancia dado que no los encuentran vinculantes para buscar la estabilidad. Más bien, son factores que identifican con las opciones de promoción, según expresan este grupo de mujeres. A continuación, se presentan en el cuadro 4.2 las puntuaciones para este escenario.

Cuadro 4.2: Peso de los factores escenario 2

Factor	Ponderación de 1 a 10 (Entendiendo 10 como mayor importancia)
Cultura organizativa	10
Apoyo organizativo	10
Políticas públicas y de conciliación	9
Factor Interno	9
Responsabilidad familiar	8
Formación y desarrollo	6
Redes de contacto y trabajo	5
Liderazgo	5
Apoyo externo	5
Estereotipo de género	4

Fuente: Elaboración propia

- **Escenario 3. Mujer directiva con prioridad familia.**

Se trata de mujeres directivas cuya prioridad es la familia. No están dispuestas a no acogerse a medidas de conciliación familiar, por lo que en caso de tener que renunciar a promocionar no muestran reparo en hacerlo. Cinco mujeres de las entrevistadas declaran encontrarse en este escenario. Para ellas, el factor que más importancia tiene dada esta situación es el de responsabilidad familiar. Precisamente, de ello depende su relación laboral. Son personas que tienen unos valores determinados y muy arraigados a la conciencia de familia. Por ello al factor interno le asignan una puntuación alta. Igualmente el estereotipo de género es crucial dado que asumen el rol de mujer, madre de familia y "*ama de casa"*, como ellas dicen. Están muy interesadas en las políticas públicas o de conciliación para intentar una vía intermedia acogiéndose a medidas que les permitan dar prioridad a su vida familiar así como en que cambie el tipo de cultura organizativa que impera en las empresas hoy día. Dan menor importancia a la

formación, las redes de contacto, el apoyo organizativo, el liderazgo y el apoyo externo. Según apuntan, "*no dedican tiempo fuera del horario laboral a su formación ni a fomentar redes de contacto por dedicárselo a su familia*". Igualmente no se sienten apoyadas ni a nivel organizativo ni fuera de la empresa dadas las prioridades que tienen. Las puntuaciones para este escenario se recogen en el siguiente cuadro 4.3:

Cuadro 4.3: Peso de los factores escenario 3

Factor	Ponderación de 1 a 10 (Entendiendo 10 como mayor importancia)
Responsabilidad familiar	10
Factor interno	9
Estereotipo de género	9
Políticas públicas y de conciliación	9
Cultura organizativa	9
Apoyo organizativo	6
Formación y desarrollo	5
Redes de contacto y trabajo	4
Liderazgo	4
Apoyo externo	3

Fuente: Elaboración propia

- **Escenario 4. Mujer directiva con prioridad familia y desarrollo profesional.**

Se trata de mujeres directivas que pretenden compatibilizar de forma equilibrada la familia y el desarrollo profesional, sin renunciar en ningún caso a su a su desarrollo profesional. De las entrevistadas, ocho son las que se encuentran en este escenario. En general, este grupo de mujeres argumenta que a pesar de priorizar su familia no va a renunciar a su desarrollo profesional. Por eso, imperan más los factores de políticas públicas y conciliación con ánimo de buscar soluciones para poder conciliar y el factor interno basado en la autoestima, el apoyo familiar y seguridad y confianza en una misma. Además, fomentan tanto redes de contacto de trabajo como la pertenencia a asociaciones "*en búsqueda siempre de mejores soluciones y alternativas para poder conciliar sin tener que renunciar ni a la familia ni a la carrera*

profesional". Son mujeres, según declaran, que buscan mucho apoyo organizativo, se forman para potenciar su carrera profesional pero a su vez tienen hijos y necesitan darles toda la atención que requieren. Suelen contar con ayuda doméstica en casa por lo que la responsabilidad familiar se ve difuminada en cierto modo para poder conciliar la vida laboral. El factor estereotipo de género no tiene mayor importancia pues consideran que están luchando contra estos estereotipos y no determinan su carrera profesional. A continuación se recoge en el cuadro 4.4 las diferentes puntuaciones:

Cuadro 4.4: Peso de los factores escenario 4

Factor	Ponderación de 1 a 10 (Entendiendo 10 como mayor importancia)
Factor interno	10
Políticas públicas y de conciliación	10
Apoyo externo	10
Apoyo organizativo	9
Redes de contacto y trabajo	9
Cultura organizativa	9
Formación y desarrollo	8
Responsabilidad familiar	7
Liderazgo	6
Estereotipo de género	5

Fuente: Elaboración propia

- **Escenario 5. Mujer directiva con prioridad igualdad.**

Se trata de mujeres cuya prioridad es demostrar la igualdad entre hombres y mujeres así como la capacidad de la mujer para ocupar puestos directivos. De las veinticinco entrevistadas, son dos las que se identifican con este escenario. Los factores más importantes para ellas son los de estereotipo de género, liderazgo y políticas públicas y de conciliación. Como son mujeres cuyo objetivo o prioridad es fomentar y demostrar la igualdad entre hombres y mujeres valoran mucho estos factores dado que "*hay que acabar con las creencias establecidas sobre la mujer*",

es necesario fomentar el liderazgo de estilo femenino y desarrollar políticas públicas y de conciliación que faciliten que la mujer pueda desarrollarse profesionalmente sin que el ámbito personal o familiar les suponga una limitación. El factor de formación y desarrollo es también muy bien valorado por ellas dado que el acceso a la formación es la puerta de entrada y requisito indispensable a la igualdad en el ámbito laboral. No obstante, valoran con menor importancia el resto de factores aunque son conscientes de que es importante crear una buena red de contactos, pertenecer a asociaciones. Culpabilizan mucho a la cultura organizativa tradicionalmente masculina así como a la falta de transparencia en los procesos de promoción que favorecen directamente a los hombres. Finalmente, en cuanto a la responsabilidad familiar no le dan importancia pues consideran que no debería suponer una barrera para la mujer. En el siguiente cuadro 4.5 se recogen las ponderaciones de este escenario.

Cuadro 4.5: Peso de los factores escenario 5

Factor	Ponderación de 1 a 10 (Entendiendo 10 como mayor importancia)
Liderazgo	10
Estereotipo de género	10
Políticas públicas y de conciliación	10
Formación y desarrollo	8
Apoyo externo	6
Redes de contacto y trabajo	6
Cultura organizativa	6
Apoyo organizativo	6
Responsabilidad familiar	5
Factor interno	4

Fuente: Elaboración propia

4.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA

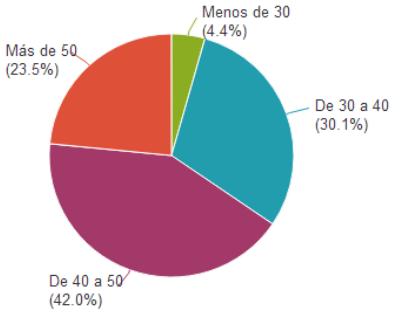
En este epígrafe se describen las características de las mujeres directivas que han formado parte de esta investigación. Igualmente, se reflejan los resultados individuales de cada uno de los factores así como su relación con las alternativas de desarrollo.

4.2.1. Análisis descriptivo de la mujer directiva

El análisis descriptivo de la muestra obtenida, facilita información relativa a las mujeres directivas encuestadas según diferentes criterios: edad, formación, área de especialización, cargo que ocupa, tipo de empresa y de sector, edad de acceso al cargo, estado civil y situación laboral de la pareja y forma de acceder al cargo entre otros.

Según la edad, la mayor parte de la muestra está constituida por mujeres de entre 40 y 50 años. Le siguen mujeres de entre 30 y 40 años y después mujeres de más de 50 años; siendo minoría las mujeres de edad inferior a 30 años. (Véase figura 4.1). Se corrobora en este sentido lo que la literatura señala en cuanto a la edad media de la mujer directiva. Según Agut Nieto y Martín Hernández (2007), Aguado Perera (2016) y González Macón (2017) la edad media de la mujer directiva oscila entre los 30 y 45 años.

Figura 4.1: Edad de las mujeres directivas



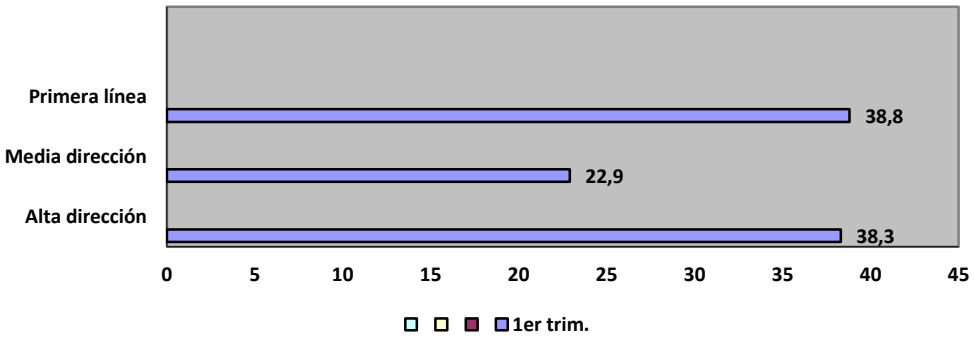
Fuente: Plataforma Sphinx Declic 2

En materia de formación, el 54,2% de las mujeres que participan en esta tesis han cursado posgrados, máster y doctorados mientras que solo el 0,4% de las mujeres directivas encuestadas tienen exclusivamente la educación secundaria. Según los datos ya mostrados en el capítulo primero, en los países de la Unión Europea los porcentajes de mujeres graduadas en educación superior es superior al dato de los hombres. En este sentido, en España en 2016, el porcentaje de mujeres era de 53,3%, por lo que no es de extrañar que el porcentaje que obtenemos sea similar.

El área de especialización que predomina es el de ciencias sociales con un 53,4% de mujeres. El 15,6% cursaron ingenierías, el 15,1% están especializadas en ciencias de la salud y finalmente un 13,7% de mujeres son de la rama de humanidades. Quedan por señalar que solo el 3,3% pertenecen al área de formación de arquitectura.

Todas las mujeres encuestadas son directivas, pues es un requisito indispensable para participar en esta investigación. No obstante, el tipo de dirección que ocupan es significativamente diferente como se observa en la figura 4.2. Destacamos que el 38,3% pertenecen a alta dirección, 22,9% a dirección media, 38,8% de las mujeres ocupan cargos de primera línea.

Figura 4.2: Porcentajes cargos directivos

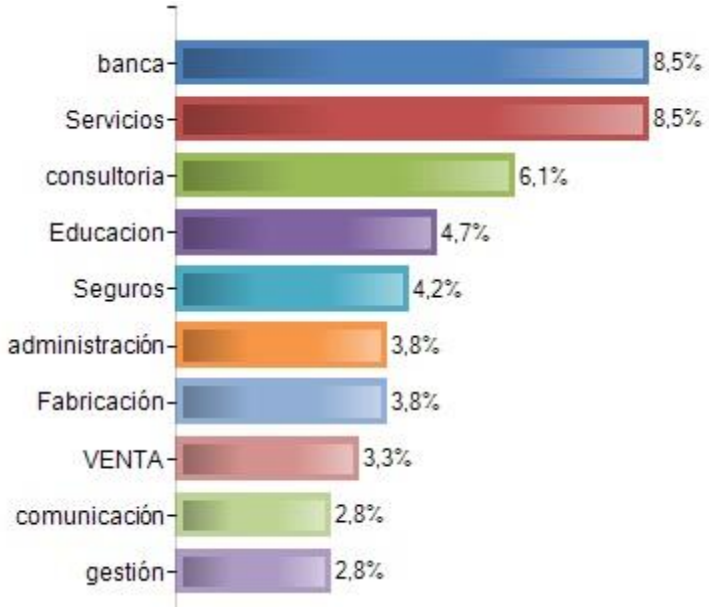


Fuente: Elaboración propia

Las mujeres encuestadas pertenecen en su mayoría a empresas del sector bancario y servicios. Esto va en la misma línea que los datos del INE y la revisión de la literatura que

remarca una mayor presencia de mujeres en el sector terciario (Pasamar y Valle, 2011; López Díaz y Santos del Cerro, 2013). En la figura que aparece a continuación, se detallan los sectores o especialidades señalados por las propias mujeres. Es de destacar la alta presencia de la mujer en el sector servicios (figura 4.3.)

Figura 4.3: Actividad de la empresa



Fuente: Plataforma Sphinx Declic 2

En cuanto al tipo de empresa en la que se encuentran, la mayoría son mujeres directivas en empresas de más de 500 empleados, le sigue un 34,1% de las encuestadas que ocupan cargos en empresas de menos de 51 empleados. El 62,5% de las encuestadas tienen menos de 10 trabajadores a su cargo y el 12,5% tienen más de 50 trabajadores a su cargo.

La mayoría de las mujeres que han participado en esta investigación accedieron a su primer cargo directivo entre los 30 y 40 años y solo un 14,6% accedieron pasados los 40 años. Se trata de mujeres mayoritariamente casadas o en pareja (73,7%). El 72,6% tiene hijos y del 27,4%

de mujeres que no tienen hijos el 49,2% no tiene ni siquiera intención de tenerlos. El 94,3% de las parejas de las mujeres trabaja a jornada completa y el 68% ocupa también un cargo directivo. Además, el 73,6% cuenta con la ayuda de una persona que ayuda con las tareas domésticas.

A continuación se representa el cuadro 4.6 con los datos completos de esta descripción.

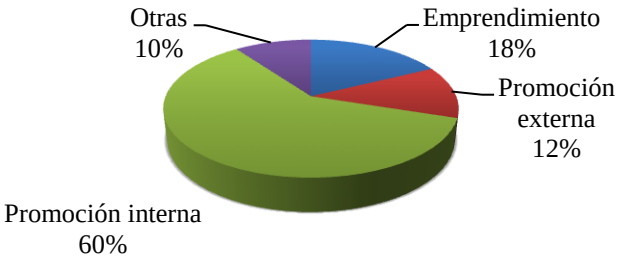
Cuadro 4.6: Datos análisis descriptivo

Edad de acceso al primer cargo directivo	Más de 50: 0,4% Entre 40 y 50: 14,6% Entre 30 y 40: 56,6% Menos de 30: 28,3%
Hijos	Sí: 72,6% No: 27,4% - Intención de tener: 50,8%
Estado civil	Casada o en pareja: 73,7% Soltera: 15,4% Divorciada o separada: 7,9% Viuda: 3,1%
Situación de la pareja. ¿Trabaja?	Sí: 87,2% No: 12,8%
Tipo de trabajo	Directivo: 68% Administrativo: 14,2% Operario: 17,8%
Jornada laboral	Tiempo completo: 94,2% Tiempo parcial: 5,8%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la forma de acceder a su cargo actual, el 17,7% de las mujeres ha accedido por emprendimiento, lanzando su propio negocio. El 60% ha accedido por promoción interna y el 12,3% ha accedido por promoción externa. Existe un 10% de mujeres que ha señalado como forma de acceso al cargo la opción otras. De entre las respuestas, tal y como se presenta en la figura 4.4) son mayoría las que indican que han accedido al cargo por relevo generacional por negocio familiar o por concurso u oposición pública.

Figura 4.4: Forma de acceder al cargo actual



Fuente: Elaboración propia

Finalmente y no menos importante, las mujeres encuestadas se identifican con un escenario o situación determinada que condicionará la importancia de los factores. (Véase cuadro 4.7). En este sentido, no podemos dejar de remarcar la importancia que tienen dos de los escenarios que, entre los dos, acumulan a la mayoría de las mujeres encuestadas (65,3%). Se trata del escenario de "desarrollo profesional" y el escenario "desarrollo profesional y familia sin renunciar al desarrollo". Este dato no es de extrañar, dado que la mujer ya está incorporada al mercado laboral, prácticamente en igual medida que el hombre, y la sociedad promueve cada vez más el desarrollo profesional de la mujer.

Cuadro 4.7: Mujeres encuestadas por escenarios

Escenarios	Número de mujeres	Porcentaje de mujeres
Escenario 1	92	38,9%
Escenario 2	21	8,9%
Escenario 3	26	11,1%
Escenario 4	62	26,4%
Escenario 5	35	14,8%

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Análisis descriptivo de los factores

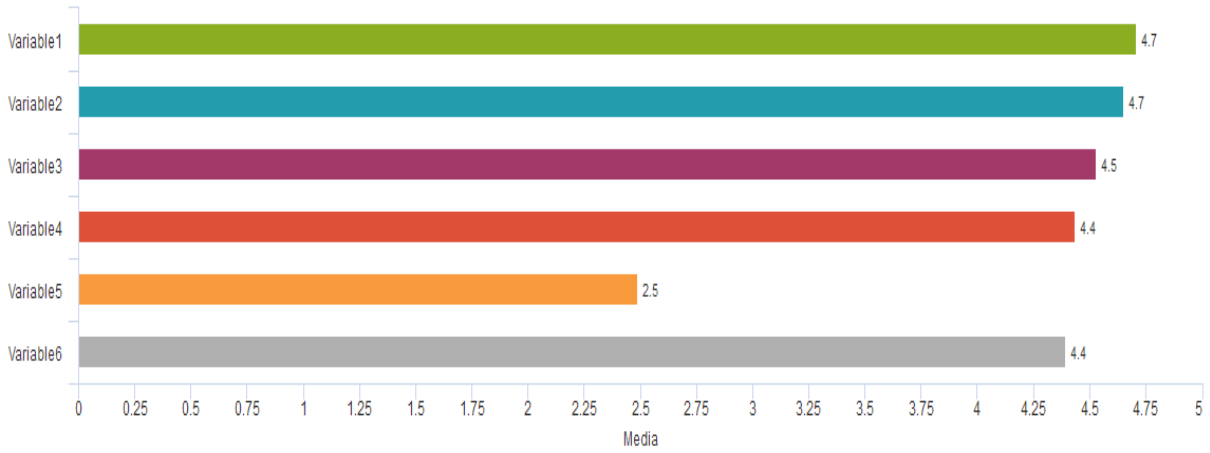
A continuación, se describen cómo las mujeres directivas valoran cada uno de los factores en función de los ítems que los definen. Para ello, se recuerda que en el cuestionario la escala considerada es creciente. Es decir, el 1 significa totalmente en desacuerdo, 2 (en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni desacuerdo), 4 (de acuerdo), 5 significa totalmente de acuerdo. Por tanto, en los gráficos que se presentan a continuación, se refleja la puntuación media obtenida.

4.1.2.1. Factores de nivel personal

a) Factor interno de personalidad

Las mujeres, para el factor interno de personalidad, muestran mayor acuerdo hacia los ítems “me siento una persona válida y capacitada para mi puesto” (puntuación 4.7), “creo que tengo algunas cualidades buenas” (puntuación 4.7), “ soy una persona con determinación” (puntuación 4.5), “creo en mis posibilidades en general” (puntuación 4.4), “mi entorno familiar apoya mi trayectoria profesional directiva” (puntuación 4.4) y por último y más en desacuerdo estaría el ítem “temo triunfar en el ámbito profesional por la repercusión que tenga sobre mi familia” (puntuación 2.5). Ver figura 4.5.

Figura 4.5: Indique el grado de acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el FACTOR INTERNO



Fuente: Plataforma Sphinx Declic 2

b) Responsabilidad familiar

La responsabilidad familiar viene explicada en el anterior apartado en el que se ha descrito el estado civil, la tenencia o no de hijos, intención, dependientes a cargo, la situación laboral de la pareja y el reparto y ayuda de las tareas domésticas.

c) Formación y desarrollo

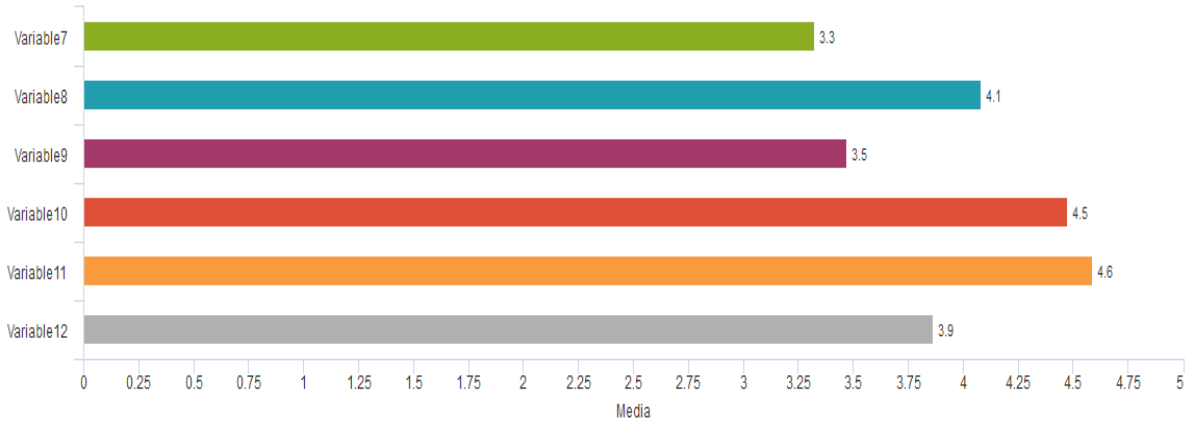
Igualmente, la formación ha sido descrita en el apartado anterior siendo 54,2% las mujeres que han cursado posgrados, máster y doctorados mientras que solo el 0,4% de las mujeres directivas encuestadas tienen exclusivamente la educación secundaria.

4.1.2.2. Factores de nivel organizativo

a) Factor de liderazgo

Las mujeres, para el factor de liderazgo, muestran mayor acuerdo por los ítems "tengo en consideración la relación con los trabajadores" (puntuación 4.6), "considero que delegar poder y autoridad en mis empleados es una herramienta necesaria para la motivación de mi equipo" (puntuación 4.5), "me considero una persona objetiva" (puntuación 4.1), "la relación con las personas que lidero es lo principal en mi día a día" (puntuación 3.9), "los resultados son lo principal en mi día a día" (puntuación 3.5) y finalmente la menos de acuerdo sería "las emociones me condicionan a la hora de dirigir personas". (Véase figura 4.6)

Figura 4.6: Indique el grado de acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el FACTOR DE LIDERAZGO



Fuente: Plataforma Sphinx Declic 2

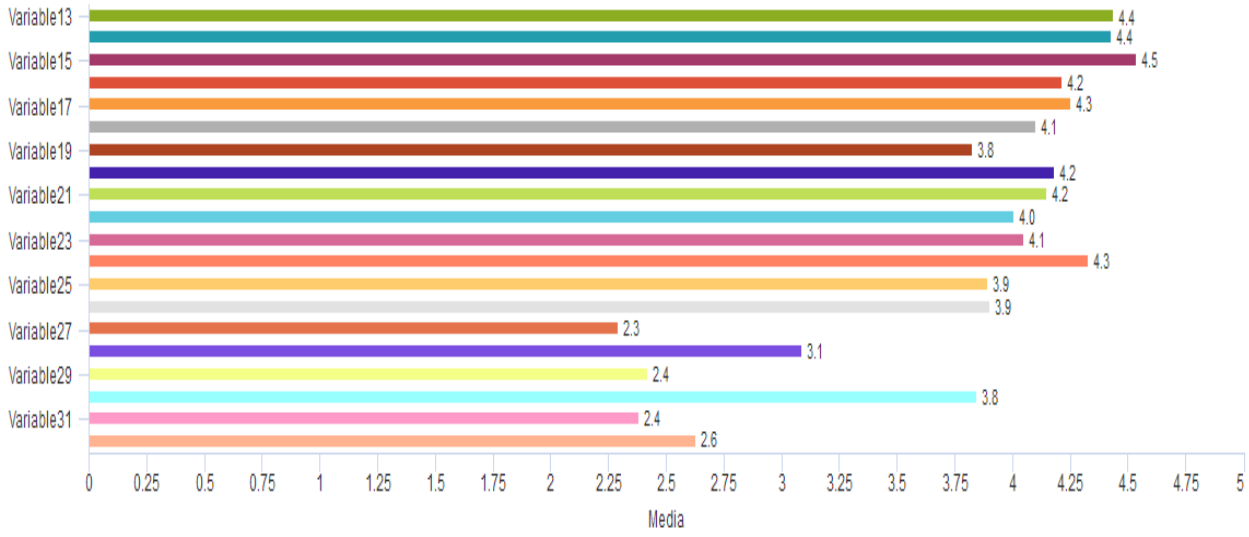
En cuanto a las cualidades que caracterizan a las mujeres directivas de este cuestionario y que definen el estilo de liderazgo de las mujeres, éstas señalan en la figura 4.7 lo siguiente:

- Puntuación entre 2 y 3 (cualidades que les definen en menor medida): agresividad, dominación, individualismo y propensión al riesgo.

- Puntuación entre 3 y 4 (cualidades que les definen algo tirando a mucho): asunción de riesgos controlada, *empowerment*, asertividad, control, ambición y seguridad en uno mismo.

- Puntuación mayor a 4 (cualidades que les definen mucho o totalmente): cooperación, capacidad para trabajar en equipo, resolución de problemas, intuición, comprensión, habilidades de comunicación, capacidad de escucha, dirección participativa, cualidades emocionales y empatía.

Figura 4.7. Indique si las siguientes CUALIDADES le caracterizan más o menos (entendiendo por no me define en absoluto:1 y me define totalmente: 5)

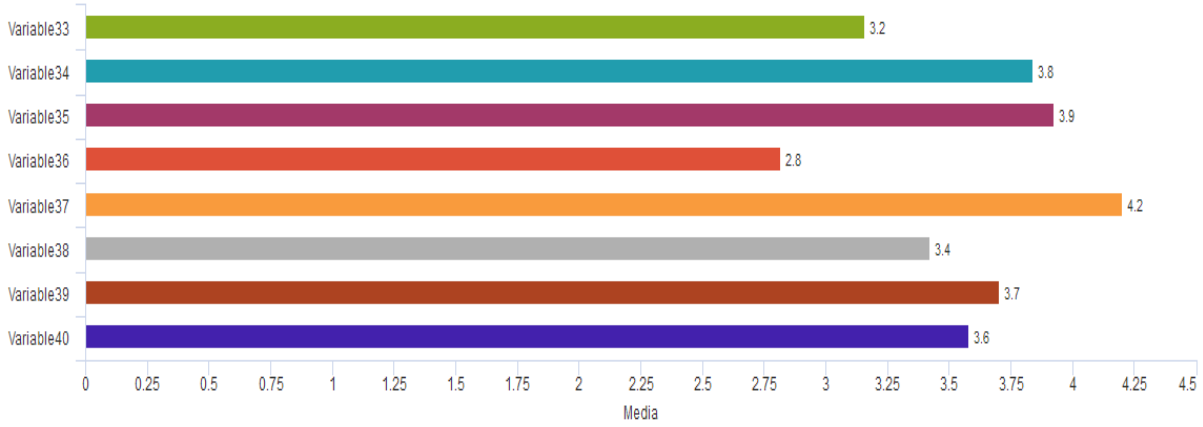


Fuente: Plataforma Sphinx Declic 2

b) Factor de cultura organizativa

Las mujeres, para el factor de cultura organizativa, muestran mayor acuerdo por los ítems "suelo alargar mi jornada laboral" (puntuación 4.2), "considero que puedo influir en las decisiones que son importantes para la empresa" (puntuación 3.9), "considero que las tareas que me asignan favorecen mi desarrollo profesional" (puntuación 3.8), "creo que acogerse a una medida de conciliación frenaría mi carrera directiva" (puntuación 3.7), "en los puestos de relevancia, a las mujeres se les exige más que a los hombres en cuanto a méritos y capacidades" (puntuación 3.6), "existe un verdadero compromiso en mi empresa, por parte de los CEO's y equipos directivos de contar con mujeres" (puntuación 3.4), "existen medidas o planes en mi empresa que facilitan el acceso de la mujer a puestos de dirección" (puntuación 3.2) y finalmente "estaría dispuesta a cambiar de empresa aunque esto suponga un descenso de cargo o categoría" (puntuación 2.8). (Véase figura 4.8).

Figura 4.8: Indique el grado de acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el FACTOR DE CULTURA ORGANIZATIVA



Fuente: Plataforma Sphinx Declic 2

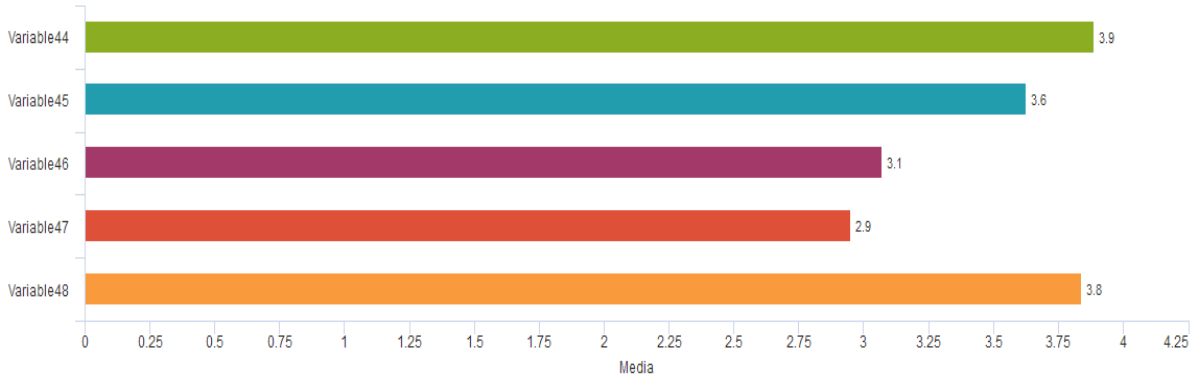
Además, como refuerzo a estos ítemes, el factor cultura organizativa se mide también por medio de las horas semanales que las mujeres alegan realizar, el trabajo en periodo de descanso y el acogimiento a medidas de conciliación. Según éstas, 36,8% trabaja menos de 50 horas, el 50% de ellas se encuentra entre 50 y 60 horas semales, un 8,2% indica dedicar a

sus trabajo entre 60 y 70 horas semanales y solo el 5% señala la opción de más de 70 horas semanales. En cuanto a trabajar en vacaciones o periodos de descanso, 10,9% trabajan muy a menudo, 36,2% a menudo, 39,4% ocasionalmente, 11.8% raramente y solo un 1,8% señala que jamás trabaja en periodos de descanso. Finalmente, ocupando un cargo directivo solo el 17,6% se ha acogido alguna vez a alguna medida de conciliación de las ofrecidas por la empresa, mientras que el 82,4% indica no haberse acogido jamás a una medida de conciliación.

c) Factor de apoyo organizativo

Las mujeres para el factor de apoyo organizativo, muestran mayor acuerdo por los ítems "mi supervisor valora mi esfuerzo y mi trabajo" (puntuación 3.9), "mi empresa me ha proporcionado cursos de formación para completar mis conocimientos y mejorar mis habilidades" (puntuación 3.8), "mi supervisor acepta que tengo que conciliar vida personal y familiar con la responsabilidad de mi trabajo (puntuación 3.6), "en mi empresa existe transparencia en los procedimientos de promoción" (puntuación 3.1) y finalmente "a la hora de promocionar a una mujer hay mayores exigencias que cuando se promociona a un hombre" (puntuación 2.9). (Véase figura 4.9).

Figura 4.9: Indique el grado de acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el FACTOR DE APOYO ORGANIZATIVO



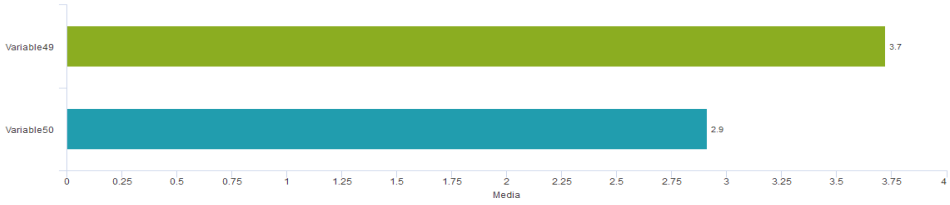
Fuente: Plataforma Sphinx Declic 2

Este factor se completa con otras preguntas de cuestionario como son la participación en procesos de coaching y si se ha contado con apoyo de mentor o superior directo. De las encuestadas, el 48,8% sí ha participado en procesos de coaching y de ese porcentaje el 78,1% afirma que le ha servido de gran ayuda. Además, solo el 36,2% de las mujeres afirma haber contado con el apoyo de un mentor (que en un 63,3% de las mujeres se trataba de un jefe, en su mayoría, de género masculino) frente al 63,8% que no ha contado con apoyo de mentor. En cuanto a la formación recibida, el 9% de las mujeres indica asistir a cursos de formación muy a menudo, el 24.9% a menudo, el 52,5% ocasionalmente, el 11.3% raramente y finalmente el 2,3% indica que jamás asiste a cursos de formación.

d) Factor de redes de contacto y trabajo

Las mujeres, en lo que concierne al factor de redes de contacto y trabajo, señalan su grado de acuerdo con los ítems "considero que tengo una buena red de contactos" (puntuación 3.7) y "considero que las mujeres tenemos mayor dificultad para construir una red de contactos" (puntuación 2.9). (Véase figura 4.10)

Figura 4.10: Indique el grado de acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el FACTOR DE REDES DE CONTACTO Y TRABAJO



Fuente: Plataforma Sphinx Declic 2

Sin embargo, las respuestas sobre el uso de las redes sociales indican que el 15,9% de las mujeres emplean las redes sociales muy a menudo, 33,6% a menudo, 34,1% ocasionalmente, 10% raramente y 6,4% jamás. Comparativamente, en tiempo dedicado a la semana a establecer y crear una red de contactos profesional, el 41,3% de las mujeres indica nunca emplear tiempo para ello, el 47,2% emplea una media de 5 horas semanales, el 9,2%

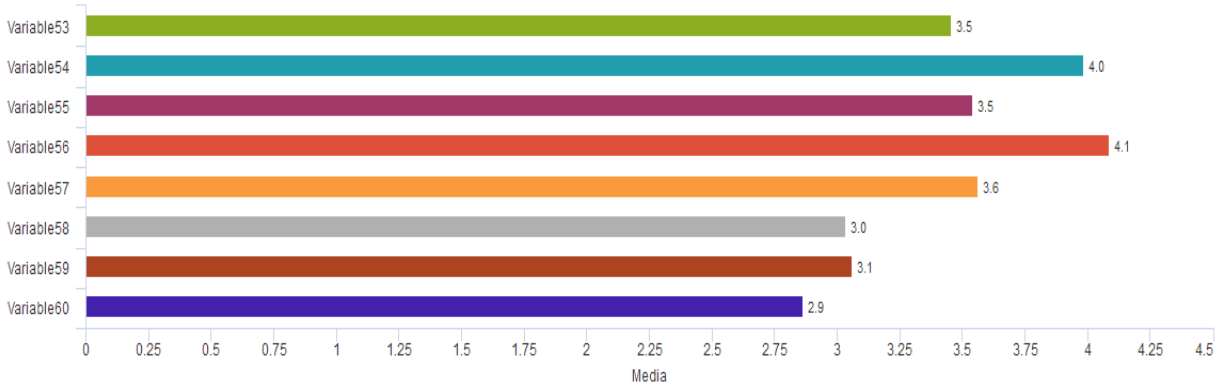
una media de entre 5 y 10 horas semanales y solo un 2,3% dedica más de 10 horas a la semana a su red de contactos.

4.1.2.3. Factores de nivel social

a) Factor de estereotipo de género

Las mujeres para el factor de estereotipo de género, muestran mayor acuerdo por los ítems "existe una creencia generalizada de que una mujer lo tiene más difícil que un hombre para acceder a puestos directivos" (puntuación 4.1), "existe una creencia generalizada de que la mujer pone en la balanza primero a la familia y otros intereses personales" (puntuación 4.0), "existe una creencia generalizada de que los miembros de un equipo liderado por una mujer tienden más a colaborar que a competir" (puntuación 3.6), "existe una creencia generalizada de que los rasgos característicos del buen director son rasgos masculinos" (puntuación 3.5), "existe una creencia generalizada de que la mujer tiene una menor disposición a aceptar puestos de responsabilidad" (puntuación 3.5), "en algún momento de mi carrera profesional me he sentido discriminada por el mero hecho de ser mujer" (puntuación 3.1), "con qué fuerza los prejuicios sobre los estereotipos le afectan en su trayectoria profesional" (obteniendo una puntuación de 3 lo que significa un punto medio entre menos o mucha fuerza) y finalmente el ítem "considero que mi salario está por debajo del salario de mi homólogo masculino" (puntuación 2.9). (Véase figura 4.11).

Figura 4.11: Indique el grado de acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el FACTOR DE ESTEREOTIPO DE GÉNERO

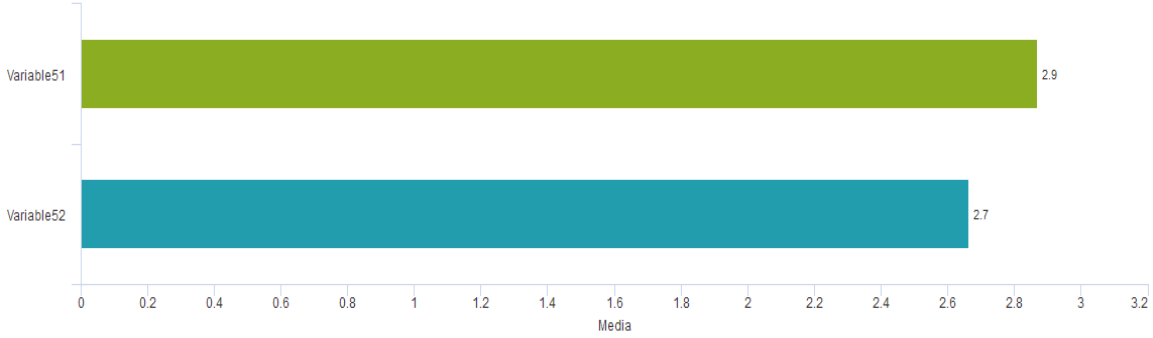


Fuente: Plataforma Sphinx Declic 2

b) Factor de apoyo externo-social

Las mujeres para el factor de apoyo externo-social, muestran mayor acuerdo por los ítems "tengo alguna mujer directiva que me sirve de modelo o guía para poder imitar su trayectoria" (puntuación 2.9) mientras que por "pertenezco a alguna asociación o grupo de contacto" la puntuación es de 2.7. (Véase figura 4.12).

Figura 4.12: Indique el grado de acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el FACTOR APOYO EXTERNO

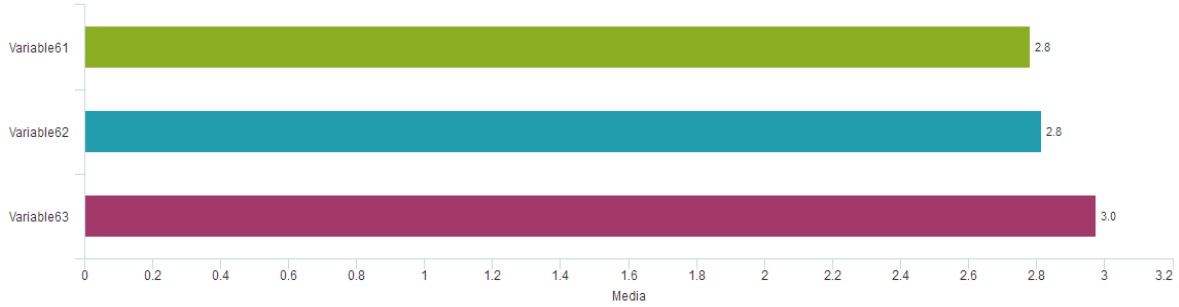


Fuente: Plataforma Sphinx Declic 2

c) Factor de políticas públicas

Las mujeres para el factor de políticas públicas, muestran mayor acuerdo por los ítems "estaría de acuerdo si en mi empresa se implantara un sistema de cuotas para garantizar la paridad en los puestos de dirección" (puntuación 3), "mi empresa ha puesto en marcha medidas o planes para facilitar el acceso de la mujer a puestos de dirección (puntuación 2.8) y "el actual marco regulatorio español impulsa la presencia de la mujer en puestos directivos" (puntuación 2.8). (Véase figura 4.13)

Figura 4.13: Indique el grado de acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el FACTOR DE POLÍTICAS PÚBLICAS



Fuente: Plataforma Sphinx Declic 2

Una vez analizado como valoran, según su acuerdo o desacuerdo, las mujeres directivas cada uno de los ítems que definen los factores, es importante la opinión de cada una de ellas respecto a cómo consideran que las mujeres directivas, en general, valoran dichos factores en relación con la alternativa de carrera profesional experimentada. En este sentido se trata de describir lo que las mujeres directivas han planteado respecto de la opinión que el conjunto de mujeres puede tener. Así, hay que distinguir cómo consideran que afectan los factores en el caso de haber vivido una promoción interna, una promoción externa o un emprendimiento.

Según esto, los resultados que relacionan los factores determinantes con las alternativas de carrera profesional provienen de la antepenúltima pregunta de cuestionario "valore como cree

que las mujeres directivas consideran la influencia de los siguientes factores en las alternativas de promoción" (considerando 1 nada, 2 poco, 3 algo, 4 mucho y 5 totalmente). En el cuadro 4.8 se recoge dicha relación basada en la media de las puntuaciones obtenidas.

Cuadro 4.8. Valoración general (en media) de los factores para cada alternativa de desarrollo

FACTORES	PROMOCIÓN INTERNA	PROMOCIÓN EXTERNA	EMPRENDIMIENTO
Factor interno de personalidad	**4.0**	**3.8**	**3.8**
Responsabilidad familiar	2.3	2.6	**3.2**
Formación y desarrollo	**4.1**	**4.4**	**4.4**
Liderazgo	**4.0**	**4.1**	**3.9**
Cultura organizativa	**3.9**	**3.8**	**3.8**
Apoyo organizativo	**3.5**	**3.2**	**3.3**
Redes de contacto y trabajo	**2.4**	**3.4**	**3.3**
Apoyo externo	1.6	1.9	2.2
Estereotipo de género	1.7	1.7	2.2
Políticas públicas y de conciliación	1.5	1.6	1.7

Fuente: Elaboración propia

Quedan señalados en negrita los seis primeros factores que, según la opinión de las encuestadas, más contribuyen en cada una de las alternativas. Esto pone de manifiesto que, según la opinión general de las mujeres directivas, los factores que más contribuyen a la promoción interna son (de mayor a menor contribución) la formación y desarrollo, el factor interno de responsabilidad, el liderazgo, la cultura organizativa, el apoyo organizativo y las redes de contacto y trabajo. Para la promoción externa, los factores que más contribuyen (de mayor a menor contribución) son la formación y desarrollo, el liderazgo, el factor interno de

personalidad, la cultura organizativa, las redes de contacto y trabajo y por último el apoyo organizativo. Finalmente, en el caso de emprendimiento, los factores que contribuyen (de mayor a menor) son la formación y desarrollo, el liderazgo, la cultura organizativa, el factor interno de personalidad, el apoyo organizativo, redes de contacto y trabajo y finalmente la responsabilidad familiar. En el siguiente apartado se procede a realizar un análisis sobre dichas puntuaciones, coincidentes también con otros estadísticos descriptivos.

4.3. ANÁLISIS EXPLICATIVO: CONTRASTACIÓN DEL MODELO TEÓRICO

4.3.1. Instrumentos de medida

A lo largo del tercer capítulo se plantearon los ítems que definían cada variable. Antes de iniciar el análisis explicativo que permite contrastar el modelo es conveniente dejar constancia del enfoque seguido a la hora de elaborar las medidas para saber el grado en que se manifiestan cada una de las variables. Es objetivo de este apartado el explicar la forma en que dichas variables se han hecho operativas. En otras palabras, se trata de describir los instrumentos utilizados para poder medir las variables.

Como no hay información previa, vamos a emplear la media aritmética donde cada ítem, en un primer momento, tiene el mismo peso en la construcción de la variable. Las medias aritméticas se construyen con los ítemes relativos a las variables independientes (los factores determinantes de esta investigación).

En primer lugar y sobre la base de los resultados obtenidos, podemos determinar los seis factores que influyen en mayor medida sobre la promoción interna, teniendo en cuenta la puntuación media conseguida y la suma de la puntuación total obtenida para cada factor. Se trata del factor interno de personalidad, el factor de formación y desarrollo, el factor de liderazgo, el factor de cultura organizativa, el factor de apoyo organizativo y el factor de redes de contacto y

trabajo. Es precisamente en ese orden que los factores presentan una media aritmética y una mayor suma de puntuaciones total. Estos resultados, sobre todo en cuanto a los factores de formación y desarrollo, cultura organizativa, apoyo organizativo y redes de contacto y trabajo son consistentes con las teorías que presentan los trabajos de Ng et al., (2005), Nyberg, Magnusson Hanson, Leineweber y Johansson (2015), Lyness y Thomson (2000), Marshall (1995), Ramos, Barberá y Sarrió (2003), Turner (1960), Davidson y Cooper (1992), Selva, Sahagún y Pallarès (2011) y Dezsó y Ross (2012). No obstante, en cuanto a los factores internos de personalidad y al factor de liderazgo, la literatura los relaciona más con otras alternativas como son el emprendimiento para el factor interno (Devine, 1994; Moore y Buttner, 1997; Oplatka, 2006; Tharenou, 1990; Anca y Aragón, 2007) o la promoción externa para el liderazgo (Eagly y Carli, 2007; Hopkins y Bilimoria, 2008; Ramos, Barberá y Sarrió, 2003).

A continuación, se presentan los principales resultados estadísticos descriptivos para las variables de promoción interna (cuadro 4.9), de promoción externa (cuadro 4.10), de emprendimiento (cuadro 4.11) y otras alternativas (cuadro 4.12).

Cuadro 4.9: Estadísticos descriptivos de la promoción interna

	Factor interno de personalidad	Responsabilidad familiar	Formación y desarrollo	Liderazgo	Cultura organizativa	Apoyo organizativo	Redes de contacto y trabajo	Apoyo externo	Estereotipo de género	Políticas públicas y de conciliación
Media	4,03875969	2,32307692	4,12307692	3,96923077	3,87692308	3,50387597	2,43846154	1,60769231	1,66923077	1,453125
Error típico	0,06455263	0,09841643	0,06733303	0,06267583	0,06908153	0,07392973	0,09706722	0,0711907	0,07357346	0,06061059
Mediana	4	2	4	4	4	4	2	1	1	1
Moda	4	1	4	4	4	4	2	1	1	1
Desviación estándar	0,73317696	1,12211998	0,76771467	0,71461446	0,78765066	0,83968029	1,10673657	0,8116989	0,83886654	0,68573054
Mínimo	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
Suma	521	302	536	516	504	452	317	209	217	186

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, siguiendo con los resultados obtenidos, podemos determinar los seis factores que influyen en mayor medida sobre la promoción externa, teniendo en cuenta la puntuación media conseguida y la suma total de la puntuación total obtenida para cada factor. Se trata del factor de formación y desarrollo, el factor de liderazgo, el factor interno de personalidad, el factor de cultura organizativa, el factor de apoyo organizativo y el factor de redes de contacto y trabajo. Es precisamente en ese orden que los factores presentan una media aritmética y una mayor suma de puntuaciones total. Estos resultados, en particular los resultados del factor liderazgo, son consistentes con los trabajos de Eagly y Carli (2007), Hopkins y Bilimoria (2008) y Ramos, Barberá y Sarrió (2003) que relacionan directamente el liderazgo y las cualidades típicas de la mujer con altas probabilidades de éxito ante un proceso de selección. En cuanto a los otros factores predominantes, se observa como tanto la literatura como los estadísticos descriptivos anteriores los relacionan mejor con la promoción interna.

En cuanto al resto de factores, cabe destacar uno en particular: el factor estereotipo de género. Este factor presenta uno de los valores medios más bajos. Esto es coherente con la literatura en cuanto a que los prejuicios y creencias generalizadas limitan a la mujer en la decisión de asumir puestos de responsabilidad, lo que hace que sea un factor que limita directamente la promoción externa (Eagly y Carli, 2007; Ramos, Barberá y Sarrió, 2003; Sarrió et al., 2002).

El cuadro 4.10 recoge los principales resultados estadísticos descriptivos para la variable de promoción externa.

Cuadro 4.10: Estadísticos descriptivos de la promoción externa

	Factor interno de personalidad	Responsabilidad familiar	Formación y desarrollo	Liderazgo	Cultura organizativa	Apoyo organizativo	Redes de contacto y trabajo	Apoyo externo	Estereotipo de género	Políticas públicas y de conciliación
Media	3,77777778	2,55555556	4,44444444	4,07407407	3,77777778	3,22222222	3,40740741	1,88888889	1,66666667	1,59259259
Error típico	0,18745053	0,20900888	0,11111111	0,11846509	0,17158	0,20207847	0,22808043	0,20900888	0,14121976	0,14381116
Mediana	4	3	4	4	4	3	4	2	2	1
Moda	4	3	5	4	4	4	4	1	1	1
Desviación estándar	0,97402153	1,08604198	0,57735027	0,61556265	0,89155583	1,05003052	1,18514067	1,08604198	0,73379939	0,74726472
Mínimo	1	1	3	3	2	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4
Suma	102	69	120	110	102	87	92	51	45	43

Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, en la misma línea de los resultados obtenidos, podemos determinar los seis factores que influyen en mayor medida sobre el emprendimiento, teniendo en cuenta de nuevo la puntuación media conseguida y la suma total de la puntuación total obtenida para cada factor. Se trata del factor formación y desarrollo, el factor de liderazgo, el factor de cultura organizativa, el factor interno de personalidad, el factor de responsabilidad familiar y el factor de redes de contacto y trabajo. Es precisamente en ese orden que los factores presentan una media aritmética y una mayor suma de puntuaciones total. Estos resultados son coherentes con los recogidos en los trabajos de Anca y Aragón (2007), Zabludovsky (2007), Lucia-Casademunt, Ariza-Montes y Morales Gutiérrez (2013) y Rey-Martí, Porcar y Mas-Tur (2015), en cuanto al factor de responsabilidad familiar. Por su parte, Oplatka (2006), Tharenou (1990), Burt y Raider (2000), Terjesen (2005), Welter, Baker, Audretsch y Gartner (2017) defienden la necesidad de la mujer de un desarrollo personal donde se fomente su autoestima y su confianza, características que se potencian con la opción de emprendimiento donde la mujer tiene una mayor libertad para autorrealizarse.

No obstante, los resultados aquí presentados en materia de factor de políticas públicas y de conciliación así como el factor de apoyo social o externo no corroboran lo que la revisión teórica presenta en esta investigación.

A continuación, el cuadro 4.11 recoge los principales resultados estadísticos descriptivos para la variable de emprendimiento.

Cuadro 4.11: Estadísticos descriptivos del emprendimiento

	Factor interno de personalidad	Responsabilidad familiar	Formación y desarrollo	Liderazgo	Cultura organizativa	Apoyo organizativo	Redes de contacto y trabajo	Apoyo externo	Estereotipo de género	Políticas públicas y de conciliación
Media	3,92592593	3,14814815	4,44444444	3,74074074	3,76923077	3	3,25925926	2,18518519	2,11111111	1,66666667
Error típico	0,21300941	0,28596667	0,17158	0,19678754	0,21702671	0,31622777	0,23015288	0,20697962	0,23469282	0,16878989
Mediana	4	3	5	4	4	3	4	2	2	1
Moda	4	4	5	4	4	1	4	1	1	1
Desviación estándar	1,10682936	1,48592638	0,89155583	1,02253804	1,10662342	1,58113883	1,19590946	1,07549763	1,21949969	0,87705802
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Suma	106	85	120	101	98	75	88	59	57	45

Fuente: Elaboración propia

Por último, en la misma línea de los resultados obtenidos, podemos determinar los seis factores que influyen en mayor medida sobre la opción de carrera profesional “otras”, teniendo en cuenta de nuevo la puntuación media conseguida y la suma total de la puntuación total obtenida para cada factor. No debemos olvidar que esta opción corresponde, eminentemente, a las mujeres que señalaron en el cuestionario que accedieron a su cargo por relevo generacional o negocio familiar o por concurso u oposición.

Se trata del factor formación y desarrollo, el factor cultura organizativa, el factor interno de personalidad, el apoyo organizativo, el factor de responsabilidad familiar y el factor de redes de contacto y trabajo. Es precisamente en ese orden que los factores presentan una media aritmética y una mayor suma de puntuaciones total. Estos resultados son muy similares a los obtenidos para emprendimiento. La única diferencia es que en el caso de la opción “otras” predomina más el factor de apoyo organizativo frente al de la opción de “emprendimiento” en que prevalece el factor de liderazgo. Esto tiene completamente sentido dado que si la opción “otras” consiste más en un negocio familiar, es coherente que el apoyo organizativo sea uno de los factores que más contribuya a dicho desarrollo profesional de la mujer.

A continuación, el cuadro 4.12 recoge los principales resultados estadísticos descriptivos para la variable de alternativa “otras”.

Cuadro 4.12: Estadísticos descriptivos de la opción "otras"

	Factor interno de personalidad	Responsabilidad familiar	Formación y desarrollo	Liderazgo	Cultura organizativa	Apoyo organizativo	Redes de contacto y trabajo	Apoyo externo	Estereotipo de género	Políticas públicas y de conciliación
Media	3,72727273	3,09090909	4,36363636	3,59090909	3,72727273	3,36363636	3	2,22727273	2,18181818	2,04545455
Error típico	0,17632391	0,27843946	0,16833093	0,20448532	0,22001395	0,24215353	0,2548236	0,29374296	0,26836335	0,28282184
Mediana	4	3	4,5	3,5	4	4	3	2	2	1,5
Moda	4	4	5	3	4	4	3	1	1	1
Desviación estándar	0,82703246	1,30599682	0,78954203	0,95912117	1,03195691	1,13580073	1,19522861	1,37777661	1,25873571	1,32655202
Mínimo	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Suma	82	68	96	79	82	74	66	49	48	45

Fuente: Elaboración propia

Esto pone de manifiesto que hay cuatro factores que destacan dentro de los seis primeros factores que contribuyen a todas las alternativas de carrera profesional. Estos serían:

- Formación y desarrollo
- Factor interno de personalidad
- Cultura organizativa
- Redes de contacto y trabajo

Para la mujer directiva, la formación y desarrollo es un elemento clave para toda alternativa de desarrollo. Hoy en día, la mujer directiva no contempla un desarrollo profesional si no se sustenta sobre una buena formación y desarrollo profesional. Esto se muestra en la línea de los números europeos de mujeres con formación superior. Igualmente, la mujer directiva considera importante un cambio en la cultura organizativa y una necesidad de fortalecer las redes de contacto pues constituyen una fuente esencial en el desarrollo de la carrera. Resalta en esta investigación la necesidad de que las organizaciones aborden esta cuestión cultural para favorecer el desarrollo de la mujer. Igualmente, en este análisis se recoge una fuerte convicción de la mujer sobre sus propias cualidades así como de autoestima y seguridad en sí misma que le permite crecer profesionalmente.

4.3.2. Análisis de la validez

La validez de una medida es el grado en que ésta representa con precisión lo que se supone que tiene que representar. Para comprobar la validez de una medida deben considerarse los siguientes aspectos: validez de contenido, validez de constructo y validez de criterio (Kervin, 1992; Litwin, 1995).

La validez de contenido, según Kervin (1992) consiste en asegurar que el instrumento de medición utilizado (en este caso, el cuestionario) recoge los aspectos o dimensiones considerados básicos y fundamentales en lo que concierne a lo que se quiere medir. Se trata de saber si la medida cubre los aspectos del fenómeno que se mide. Es muy difícil analizar totalmente la validez de contenido por lo que se recurre a una serie de ítemes que tratan de representar todos los aspectos relevantes a considerar del fenómeno que se quiere analizar.

En este sentido, tal y como se ha detallado en el capítulo tercero, se asegura la validez de contenido por el procedimiento de elaboración de cuestionario empleado. En concreto, estamos ante una revisión de antecedentes teóricos y empíricos que ha permitido concretar los conceptos y obtener un conjunto de ítemes que representan cada una de las variables. Dichos ítemes corresponden, en su mayoría, a trabajos donde se alcanzaron buenos niveles de fiabilidad y que han sido adaptados a la presente investigación. Finalmente, la validez de contenido se ha completado a través de la revisión crítica y posterior pre-test del cuestionario. En este sentido, los cuestionarios han sido revisados por expertos académicos en el área de Organización de Empresas familiarizados con el tema de estudio y la técnica empleada y se han realizado varios pre-test mediante entrevistas personales a mujeres directivas.

En cuanto a la validez de constructo y la validez de criterio, no ha lugar en este caso dado el método estadístico empleado, Electre III.

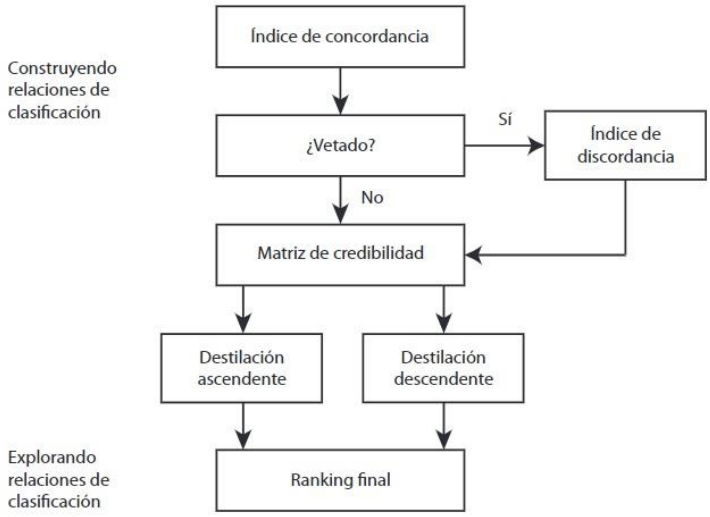
4.3.3. Contrastación de las hipótesis

Para contratar las hipótesis de trabajo se aplicará la técnica estadística citadas en el capítulo 3, ELECTRE III. Como ya se ha indicado en el capítulo anterior, la selección del método Electre III por ser el más apropiado para este trabajo de investigación se justifica porque integra todos los factores determinantes para seleccionar la mejor entre todas las alternativas para cada uno de los escenarios preestablecidos de antemano. Para cada escenario se aplican unos pesos a los factores. Estos pesos en Electre III son "coeficientes de importancia", como si de votos a los factores estuviéramos hablando (De Mendonça, Infante y do Valle, 2011). Esta versión se basa en dos fases:

- la construcción de la sobreclasificación de las alternativas
- la exploración de sobreclasificación de las alternativas. Esta fase a su vez se basa en primer lugar en emparejar y comparar par a par las alternativas y en segundo lugar en explorar las relaciones según dos procedimientos (destilación ascendente y descendente). La combinación de ambos procedimientos nos lleva al resultado final (De Mendonça, Infante y do Valle, 2011).

A continuación se presenta la figura 4.14 explicativa del método Electre III

Figura 4.14: Flujo de Electre III



Fuente: Giannoulis y Ishizaka (2010)

a) Primera fase: construcción de la relación de sobreclasificación

Según, De Mendonça, Infante y do Valle (2011), este método de clasificación parte de la relación de preferencia e indiferencia para comparar alternativas. Por ejemplo, al comparar dos alternativas A y B para decir que A supera a B, significa que A es, por lo menos, tan bueno como B; entre tanto, el desempeño de A es mejor, según los criterios de preferencia predefinidos. Así, se asume que existen criterios definidos g (j), para j=1, 2, 3..., r, y dos conjuntos de alternativas A y B, el modelo de preferencia tradicional asume las dos siguientes relaciones como dos alternativas:

aPb (a es preferible a b) g(a) > g(b)

aIb (a es indiferente a b) g(a) = g(b)

Los métodos ELECTRE introducen el concepto de límites de indiferencia “q” que significa el umbral que una alternativa puede transitar hasta ser indiferente a la otra. En ese caso, A es preferible a B cuando A fuese tan buena como B y su desempeño será mejor según los criterios de preferencia, considerando los límites de indiferencia. Así las relaciones de preferencia son redefinidas como se presenta a continuación:

aPb (a es preferible a b) $g(a) > g(b) + q$

aIb (a es indiferente a b) $|g(a) - g(b)| \leq q$

Al usar límites de indiferencia, el método ELECTRE busca construir una relación de sobreclasificación aSb, donde S significa que, de acuerdo con el modelo global de preferencias, hay buenas razones para considerar que "la alternativa A es por lo menos tan buena como B" o "no es peor que b". Cada par de alternativas a y b es, entonces, probada para verificar si la afirmación aSb es válida o no. Esto da origen a una de las siguientes situaciones (De Mendonça, Infante y do Valle, 2011):

- Situación 1: aSb y no (bSa): "a" es preferible a "b" y no ("b" es preferible a "a");
- Situación 2: no (aSb) y bSa: no ("a" es preferible de "b") y "b" es preferible a "a";
- Situación 3: aSb y bSa: corresponde a una situación de indiferencia;
- Situación 4: no (aSb) y no (bSa): corresponde a una situación de incompatibilidad

La prueba para aceptar la afirmación aSb es implementada usando dos principios (De Mendonça, Infante y do Valle, 2011):

- El principio de concordancia que exige que la mayoría de los criterios, después de considerar su importancia relativa, estén a favor de la afirmación aSb: principio de la mayoría.
- El principio de no discordancia, que exige que la minoría de los criterios, que no soportan la afirmación aSb sean minoría: principio de la minoría.

Bajo estos principios surgen los índices de concordancia y discordancia como se observa en las figuras 4.15 y 4.16:

Figura 4.15: Índice de Concordancia

$$Cj(a,b) = \begin{cases} 1, \text{ sie } gj(a) + qj \geq gj\ (b) \\ 0, \text{ si } gj(a) + pj \leq gj\ (b)\ , j = 1,2,...,r \\ \dfrac{p(j) - gj(a) - gj(b)}{(pj - qj)}, \textit{ los demás casos } (1) \end{cases}$$

Donde,

$$C(a,b) = \frac{1}{k}\sum_{j=1}^{r} kjcj(a,b) \ donde\ k = \sum_{j=1}^{r} kj$$

Fuente: De Mendonça, Infante y do Valle, 2011

Figura 4.16: Índice de Discordancia

$$dj(a,b) = \begin{cases} 1, \text{ si } gj(a) + pj \geq gj(b) \\ 0, \text{ si } gj(a) + vj \leq gj(b), j = 1,2,...,r \\ \dfrac{gj\ (b) - gj\ (a) - pj}{vj - pj}\ , \textit{ en los demás casos} \end{cases}$$

Fuente: De Mendonça, Infante y do Valle, 2011

Por tanto, para cada par de alternativas (a,b) hay una medida de concordancia y una de discordancia. El paso final en la fase de construcción del modelo es combinar estas dos medidas para producir una medida del grado de sobreclasificación; es decir, un índice de credibilidad que avala la fuerza de la afirmación de que "a es por lo menos tan bueno como b". El grado de credibilidad para cada par de alternativas (a,b) es definido en la figura 4.17 como:

Figura 4.17: Índice de Crédibilidad

$$S(a,b) = \begin{cases} C(a,b), & \text{si} \quad dj(a,b) \leq C(a,b) \\ C(A,B) * \prod_{j \in J(A,B)} \frac{1-dj(a,b)}{1-C(a,b)} \end{cases}$$

Donde, J(a,b) es el conjunto de criterios que satisfacen dj(a,b) > C(a,b) (3)

Fuente: De Mendonça, Infante y do Valle, 2011

Esta fórmula presume que si la fuerza de concordancia sobrepasa la de discordancia, el valor de concordancia no debe ser modificado. En caso contrario, es forzado a cuestionar la afirmación de que el aSb y modificar C(a,b) de acuerdo con la ecuación anterior. Si la discordancia es de 1,0 para cualquier (a,b) y cualquier criterio j, entonces no se tiene confianza de que aSb, por tanto, S(a,b) = 0,0. Esto concluye la construcción del modelo de sobreclasificación (De Mendonça, Infante y do Valle, 2011).

En esta investigación, la clasificación de cada alternativa fue realizada en función de los diez factores o criterios determinantes que se presentan en este estudio. Dichos criterios se representan con la leyenda del cuadro 4.13:

Cuadro 4.13: Leyenda de alternativas y criterios

Alternativas	
Promoción Interna	PI
Promoción Externa	PE
Emprendimiento	EM
Otras	OT
Criterios	
Factor Interno	FI
Responsabilidad Familiar	RF
Formación y Desarrollo	FyD
Liderazgo	LD
Cultura Organizativa	CO
Apoyo Organizativo	AO
Redes de Contacto y Trabajo	RCT
Apoyo Externo	AE
Estereotipos de Género	EG
Políticas Públicas y de Conciliación	PPC

Fuente: Elaboración propia

b) Segunda fase: exploración de sobreclasificación de las alternativas

La recolección de información se dio por medio de un cuestionario por un lado y por otro lado por medio de una entrevista a 25 de las mujeres que contestaron a dicho cuestionario para conseguir una explicación de la importancia de cada criterio en el escenario concreto de cada mujer.

En aplicación del método Electre, los pesos procedentes de los cuestionarios se visualizan en los cuadros 3.7 a 3.11 del capítulo anterior. Para la construcción de la Matriz Performance es necesario seleccionar los pesos por un lado y los respectivos valores cuantitativos de los factores por medio del uso de la mediana, a partir de los datos recolectados por medio de las entrevistas y de los cuestionarios. Esto nos facilita el cuadro 4.14 que se compone de las valoraciones Electre.

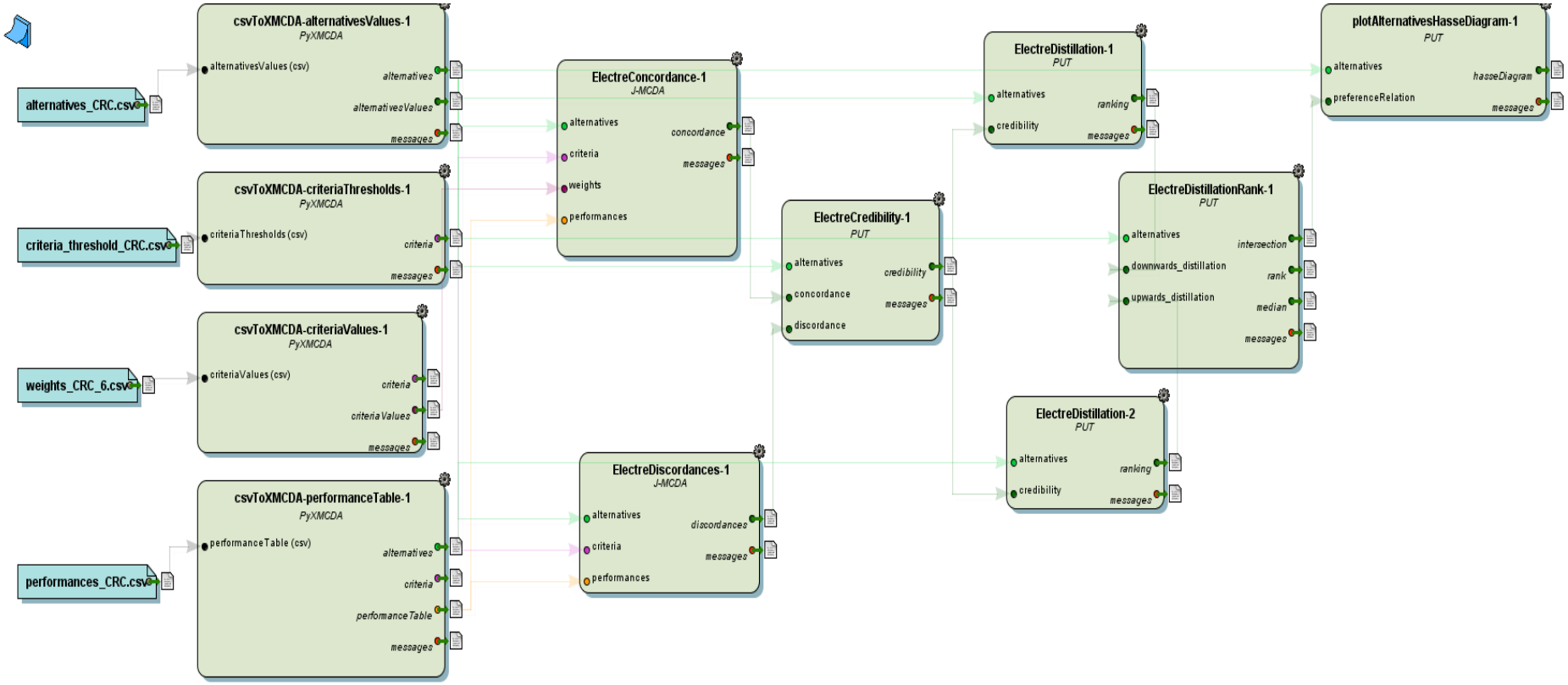
Cuadro 4.14: Tabla de valoraciones Electre

Alternativa	*FI*	*RF*	*FyD*	*LD*	*CO*	*AO*	*RCT*	*AE*	*EG*	*PPC*
PI	4	2	4	4	4	4	2	1	1	1
PE	4	3	4	4	4	3	4	2	2	1
EM	4	3	5	4	4	3	4	2	2	1
OT	4	3	4,5	3,5	4	4	3	2	2	1,5

Fuente: Elaboración propia

Aplicando esta metodología se hizo posible la comparación par a par de las alternativas, analizando la afirmación aSb. En la figura 4.18 se observa el procedimiento aplicado en esta investigación:

Figura 4.18: Procedimiento Método Electre



Fuente: Elaboración propia

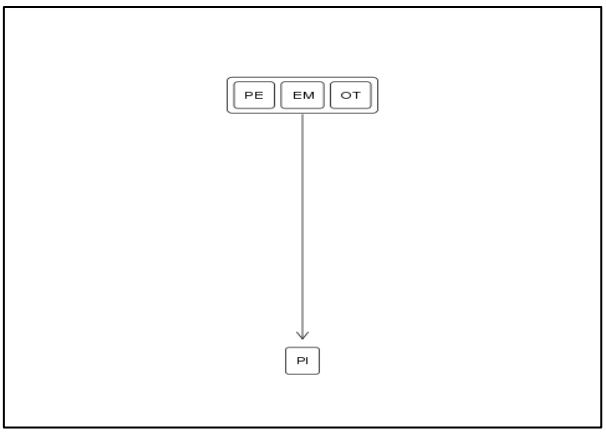
El método Electre aplicado en la presente tesis ofrece, siguiendo el procedimiento arriba representado, seis soluciones distintas condicionadas a los distintos pesos de los criterios obtenidos con la última pregunta del cuestionario que representa la expectativa que tienen las mujeres directivas sobre la importancia que deben tener los factores para los distintos escenarios que viven.

1) SOLUCIÓN 1

Se realiza la aplicación del método Electre según una distribución uniforme. Es decir, considerando todos los criterios con un mismo peso o ponderación, de forma que no se hace distinción alguna de los distintos escenarios preestablecidos.

- ➔ Dados los criterios con igual importancia, son preferibles la promoción externa, el emprendimiento y otras (siendo entre ellas equivalentes) y por último la promoción interna. En otras palabras, las mujeres directivas prefieren la alternativa de promoción externa, de emprendimiento u otras antes que la promoción interna. La promoción interna es la opción menos preferida por las mujeres, dada la misma ponderación de factores. Esto refleja que la mujer se tienen que "buscar la vida" fuera de su propia empresa si quiere seguir ascendiendo en la escala profesional. Es decir, la promoción interna no es la alternativa que más fácil le resulta a las mujeres en este escenario. Si la mujer quiere seguir promocionando, lo tendrá que hacer o en otra empresa o emprendiendo. La clasificación de las alternativas se representa en la figura 4.19 y en el cuadro 4.15.

Figura 4.19: Representación de la clasificación de alternativas para criterios de igual importancia



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.15: Clasificación de las alternativas para criterios de igual importancia

Alternativas	Rango
Emprendimiento	1
Otras	1
Promoción externa	1
Promoción interna	2

Fuente: Elaboración propia

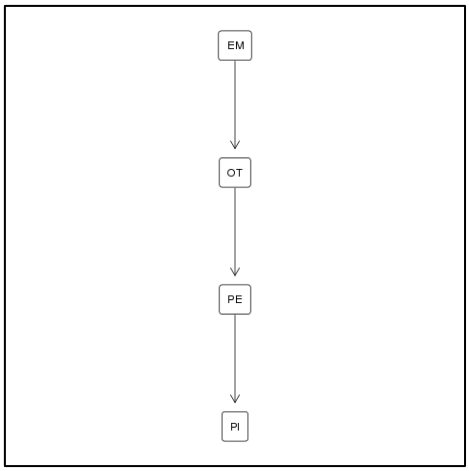
2) SOLUCIÓN 2

Consideramos, en este caso el escenario 1 por el que se define a la mujer en un escenario cuya prioridad es el desarrollo profesional. Para este caso, teniendo en cuenta la matriz de pesos (prevaleciendo los factores de formación y desarrollo, redes de contacto y trabajo, cultura organizativa y apoyo organizativo), para cada uno de los criterios, se obtiene la siguiente clasificación.

- ➔ La alternativa de emprendimiento se prefiere a otras alternativas, así como a la promoción externa y a la promoción interna, en ese orden y sin equivalencias entre ellas. Parece ser que, cuando la mujer prioriza su desarrollo profesional, ésta tiene que buscar por su cuenta la promoción. Ella quiere desarrollarse profesionalmente y se ve abocada a tener que hacerlo por su cuenta dado el entorno que le rodea. En este caso no hay empates ni incompatibilidades entre

alternativas. La clasificación de las alternativas se representa en la figura 4.20 y en el cuadro 4.16.

Figura 4.20: Representación de la clasificación de alternativas para el escenario 1



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.16. Clasificación de alternativas para el escenario 1

Alternativa	Rango
EM	1
OT	2
PE	3
PI	4

Fuente: Elaboración propia

3) SOLUCIÓN 3

Consideramos, en este caso, el escenario 2 en el que se encuadra a la mujer directiva en un escenario cuya prioridad es la estabilidad laboral. Para este caso, teniendo en cuenta la matriz de pesos asignados (recordando aquí que los factores que predominan son la cultura organizativa y el apoyo organizativo) se obtiene la siguiente clasificación:

- ➔ Se prefieren en este caso las alternativas “otras”, emprendimiento, promoción externa y finalmente promoción interna sin equivalencia entre

ellas. La clasificación de las alternativas se representa en la figura 4.21 y en el cuadro 4.17.

Figura 4.21: Representación de la clasificación de alternativas para el escenario 2

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.17: Clasificación de alternativas para el escenario 2

Alternativas	Rango
EM	2
OT	1
PE	3
PI	4

Fuente: Elaboración propia

4) SOLUCIÓN 4

Consideramos, en este caso, el escenario 3 en el que se encuadra a la mujer directiva en un escenario cuya prioridad es la familia, renunciando a su desarrollo profesional si fuera necesario. Para este caso, teniendo en cuenta la matriz de pesos asignados (en que los factores que son más importantes son la responsabilidad familiar, el factor interno, las políticas públicas y de conciliación y el factor de apoyo externo) a cada uno de los criterios en este escenario concreto, se obtiene la siguiente clasificación:

➔ Las alternativas “otras” es preferible a, emprendimiento, promoción externa y promoción interna sin equivalencia entre ellas. La clasificación de las alternativas se representa en la figura 4.22 y en el cuadro 4.18.

Figura 4.22: Representación de la clasificación de alternativas en el escenario 3

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.18: Clasificación de alternativas en el escenario 3

Alternativas	Rango
EM	2
OT	1
PE	3
PI	4

Fuente: Elaboración propia

5) SOLUCIÓN 5

Consideramos, en este caso, el escenario 4 en el que se encuadra a la mujer directiva en un escenario cuya prioridad es tanto la familia como el desarrollo profesional, si renunciar en ningún caso al desarrollo profesional. Para este caso, teniendo en cuenta la matriz de pesos asignados a cada uno de los criterios en este escenario concreto (sin olvidar que los factores cuya puntuación más alta son el

factor interno y el factor de políticas públicas y de conciliación), se obtiene la siguiente clasificación:

- ➔ Las alternativas promoción externa, emprendimiento y otras son preferibles (habiendo equivalencia entre ellas) a la promoción interna. La clasificación de las alternativas se representa en la figura 4.23 y en el cuadro 4.19.

Figura 4.23: Representación de la clasificación de alternativas en el escenario 4

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 4.19: Clasificación de alternativas en el escenario 4

Alternativas	Rango
EM	1
OT	1
PE	1
PI	2

Fuente: Elaboración Propia

6) SOLUCIÓN 6

Se considera, en este caso, el escenario 5 en el que se encuadra a la mujer directiva en un escenario cuya prioridad es la igualdad. Para este caso, teniendo en cuenta la matriz de pesos asignados a cada uno de los criterios en este escenario

concreto (en el que los factores más importantes son factor de liderazgo y estereotipo de género), se obtiene la siguiente clasificación:

- ➔ Son preferibles las alternativas de promoción externa, emprendimiento y otras (habiendo equivalencia entre ellas) antes que promoción interna. La clasificación de las alternativas se representa en la figura 4.24 y en el cuadro 4.20.

Figura 4.24: Representación de la clasificación de alternativas en el escenario 5

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4.20: Clasificación de alternativas en el escenario 5

Alternativas	Rango
EM	1
OT	1
PE	1
PI	2

Fuente: Elaboración propia

Estas soluciones nos van a permitir contrastar las diferentes hipótesis. Para ello, vamos a considerar por un lado los distintos escenarios, por otro lado los factores de mayor importancia para cada escenario (es decir las expectativas de las mujeres sobre cada escenario) y la alternativa predominante en cada escenario. De forma que para cada uno de los escenarios, los factores de mayor importancia que

vamos a tener en consideración por obtener una mayor puntuación (en concreto, la máxima puntuación de 10) son:

- Escenario 1 (prioridad: desarrollo profesional): formación y desarrollo y redes de contacto y trabajo.
- Escenario 2 (prioridad: estabilidad laboral): cultura organizativa y apoyo organizativo.
- Escenario 3 (prioridad: familia y desarrollo renunciando si necesario): responsabilidad familiar.
- Escenario 4 (prioridad: familia y desarrollo sin renuncia): factor interno, políticas públicas y de conciliación y apoyo externo
- Escenario 5 (prioridad: igualdad): liderazgo, estereotipo de género y políticas públicas y de conciliación.

En definitiva, cada factor tiene un alto grado de importancia en al menos uno de los escenarios. De forma que tratamos aquí todos los factores descritos en la literatura. A continuación se representa el cuadro 4.21 en el que se resumen los escenarios, los factores y los resultados obtenidos por medio del método Electre que nos permitirán contrastar las hipótesis.

Cuadro 4.21: Resumen escenarios y resultados

PERFIL	FACTOR PREDOMINANTE	RESULTADO
Desarrollo profesional	Formación y desarrollo Redes de contacto y trabajo	1º EMP 2º OTRAS 3º P.EXT 4º P.I
Estabilidad laboral	Cultura organizativa Apoyo organizativo	1º OTRAS 2º EMP 3º P.EXT 4º P.I
Familia y desarrollo profesional (renuncia si necesario)	Responsabilidad familiar	1º OTRAS 2º EMP 3º P.EXT 4º P.I
Familia y desarrollo profesional (sin renuncia)	Factor interno Políticas públicas y de conciliación Apoyo externo	1º EMP/P.EXT/OTRAS 2º P.I
Igualdad	Liderazgo Estereotipo de género Políticas de conciliación	1º P.EXT/EMP/OTRAS 2º P.I

Fuente: Elaboración propia

c) Discusión de los resultados

A la luz de todo lo enunciado anteriormente, y ante la preponderancia de las alternativas en función de los distintos escenarios y de los distintos factores, en este apartado se vislumbra la discusión de los resultados, teniendo en cuenta todas las ideas previas comentadas en cada una de las fases anteriores y procediendo al contraste de las hipótesis enunciadas en el capítulo dos de la presente Tesis Doctoral.

Hipótesis 1

El factor ***"formación y desarrollo"*** influye positivamente en la ***promoción interna*** de las mujeres directivas.

La primera hipótesis del modelo propone un vínculo positivo entre el factor de "formación y desarrollo" y la alternativa de "promoción interna". Los resultados obtenidos procedentes del análisis Electre no permiten aceptar esta hipótesis.

Al tratar el factor de "formación y desarrollo" se acude al escenario donde este factor obtiene la mayor importancia o ponderación. Esto es en el escenario 1 (escenario donde la mujer prioriza su desarrollo profesional como ya se ha explicado en el capítulo anterior). La salida del método Electre relaciona este factor preferiblemente con la alternativa de emprendimiento en primer lugar, con "otras" alternativas en segundo lugar, en tercer lugar con el emprendimiento y la última alternativa con la que se relaciona es con la promoción interna. Por lo que esto contradice la primera hipótesis.

Este resultado no es consistente con los resultados obtenidos de la literatura dado que tanto Ng et al., (2005) como Nyberg et al., (2015) aseguran en sus investigaciones que la promoción interna está ligada directamente con el factor de formación de la mujer así como por hecho de trabajar más de 60 horas a la semana ya que la mujer se hace más visible para la empresa. Además, estiman necesario que para promocionar internamente la mujer debe estar al día, formarse y hacer méritos en su carrera profesional. Si bien es cierto que la mujer cada vez tiene una mayor formación y desarrollo (Catalyst, 2003; Singh y Vinnicombe, 2004).

No obstante, si se observa el análisis descriptivo, se destaca que el factor que mayor puntuación (en media) obtiene por parte de las encuestadas que han experimentado una promoción interna es el factor de formación y desarrollo (media: 4,123).

En este punto se debe hacer distinción entre lo que las mujeres consideran respecto de las mujeres directivas en general (contestando a la pregunta del cuestionario "valore como cree que las mujeres directivas en general consideran la influencia de los siguientes factores en la alternativa de promoción") y lo que las mujeres consideran deben ser los factores determinantes dada una situación o escenario concreto ante la que se encuentran (contestando a la pregunta del cuestionario "considerando el escenario que ha escogido, pondere del 1 al 10, la importancia que considera tiene cada uno de los factores en dicho escenario"). Por tanto, esta diferencia entre el resultado del método

Electre y el análisis descriptivo puede deberse a que existe diferencia entre la opinión general y la realidad ante una situación concreta.

En otras palabras, las mujeres consideran que para promocionar dentro de la empresa el factor que más les ha influido es el de formación y desarrollo. No obstante, tal y como han atribuido la importancia o ponderaciones de los factores en el contexto de un escenario cuya prioridad es el desarrollo profesional, la alternativa preferible es la del emprendimiento. Es decir, el factor de desarrollo y formación es determinante en la elección de la alternativa de emprendimiento que es, para este caso concreto, la que va a favorecer en mayor medida el desarrollo profesional de la mujer dado este factor.

Hipótesis 2

El factor ***"cultura organizativa"*** influye positivamente en la ***promoción interna*** de las mujeres directivas.

La segunda hipótesis del modelo propone un vínculo positivo entre el factor de "cultura organizativa" y la alternativa de promoción interna. Los resultados obtenidos procedentes del análisis Electre no permiten aceptar esta hipótesis.

Al tratar el factor de "cultura organizativa" se acude al escenario donde este factor obtiene la mayor importancia o ponderación. Esto es en el escenario 2 (escenario donde la mujer prioriza su estabilidad laboral como ya se ha explicado en el capítulo anterior). La salida del método Electre relaciona este factor preferiblemente con la alternativa "otras", en segundo lugar con la alternativa de emprendimiento, en tercer lugar con la promoción externa y la última alternativa con la que se relaciona es precisamente con la de promoción interna. Por lo que esto contradice la segunda hipótesis.

De nuevo, este resultado no es consistente con la revisión de la literatura que describía una relación positiva de este factor con la promoción interna. Ya de por sí, Hopkins y Bilimoria (2007) apuntan a que la mujer es más susceptible de experimentar una promoción interna antes que una promoción externa. No obstante, para que una

mujer directiva pueda optar a promocionar internamente en la empresa debe encajar y adaptarse a la empresa y su cultura. Esto es lo que los expertos llaman *organizational fit* (Lyness y Thomson, 2000). Los resultados obtenidos en esta investigación contradicen directamente un estudio de Lyness y Judiesch (1999) en el que se señala que las mujeres con mayor éxito en su empresa y que han promocionado en la misma son las que han sabido manejar su *organizational fit*.

Si se compara este resultado con el análisis descriptivo de este capítulo se puede remarcar que en la relación de factores con la promoción interna, el factor de cultura organizativa no es el que más ha contribuido a la promoción interna (la media de respuesta obtenida es 3,877). Sin embargo, las mujeres que han experimentado una promoción interna lo consideran el cuarto factor que más ha contribuido a su promoción. Por tanto, si bien las mujeres consideran que para promocionar dentro de la empresa, la cultura organizativa es el cuarto factor que más ha contribuido, según la importancia de estos factores para determinar el escenario de prioridad de estabilidad laboral, la alternativa preferible es la de "otras" seguida de la alternativa de emprendimiento, seguida de promoción externa y finalmente de promoción interna en última opción.

Hipótesis 3

El factor ***"apoyo organizativo"*** influye positivamente en la ***promoción interna*** de las mujeres directivas.

Mediante la tercera hipótesis, se plantea la relación positiva entre "apoyo organizativo" y "promoción interna". Los resultados obtenidos procedentes del análisis Electre no permiten aceptar esta hipótesis.

Al tratar el factor de "apoyo organizativo" se acude al escenario donde este factor obtiene la mayor importancia o ponderación. Se trata del escenario 2 (escenario donde la mujer prioriza su estabilidad laboral como ya se ha explicado en el capítulo anterior). La salida del método Electre relaciona este factor preferiblemente con la alternativa "otras", en segundo lugar con la alternativa de emprendimiento, en tercer

lugar con la promoción externa y la última alternativa con la que se relaciona es precisamente con la de promoción interna. Por lo que esto contradice la tercera hipótesis.

De nuevo, este resultado no es consistente con la revisión de la literatura que nos describía una relación positiva de este factor con la promoción interna. La teoría de Ramos, Barberá y Sarrió (2003) por la que señalan que las mujeres suelen acceder a puestos de promoción interna tras ganarse la confianza y apoyo del empleador y equipo de dirección se viene abajo con los resultados. Contradice también los argumentos tradicionales de Turner (1960) que apunta a la influencia de alguna persona o menor para que la mujer opte a posiciones superiores.

No obstante, estos resultados pueden ir en la línea de lo apuntado por Oakley (2000) sobre la falta de *feedback* y la falta de transparencia e información en los procesos de promoción. Además, si comparamos este resultado con el análisis descriptivo de este capítulo se remarca que en la relación de factores con la promoción interna, el factor de apoyo organizativo no es el que más ha contribuido a la promoción interna (la media de respuesta obtenida es 3,5039). En otras palabras, las mujeres que han experimentado una promoción interna lo consideran el quinto factor que más ha contribuido a su promoción. Esto supone que este factor está en el punto medio entre los factores que más han contribuido y los que menos. Por tanto, en este caso, el resultado del método Electre y el del análisis descriptivo estarían en la misma línea.

Por tanto, según la importancia de estos factores para determinar el escenario de prioridad de estabilidad laboral, la alternativa preferible es la de "otras" seguida de la alternativa de emprendimiento, seguida de promoción externa y finalmente de promoción interna en última opción.

Hipótesis 4

El factor ***"redes de contacto y trabajo"*** influye positivamente en la ***promoción interna*** de las mujeres directivas.

Por medio de la cuarta hipótesis se plantea la asociación positiva entre entre el factor de "redes de contacto y trabajo" y la alternativa de "promoción interna". Los resultados obtenidos procedentes del análisis Electre no permiten aceptar esta hipótesis.

Al tratar el factor de "redes de contacto y trabajo" se acude al escenario donde este factor obtiene la mayor importancia o ponderación. Esto es en el escenario 1 (escenario donde la mujer prioriza su desarrollo profesional como ya se ha explicado en el capítulo anterior). La salida del método Electre relaciona este factor preferiblemente con la alternativa de emprendimiento en primer lugar, con "otras" alternativas en segundo lugar, en tercer lugar con el emprendimiento y la última alternativa con la que se relaciona es con la promoción interna. Por lo que esto contradice la cuarta hipótesis.

Este resultado no es consistente con los resultados obtenidos de la literatura. No deja de ser contradictorio este resultado con las aportaciones de varios autores que señalan a las redes sociales como un factor que permite el ascenso más rápido a la cúspide dado que dan acceso a información, a mejores recursos, a mejores y más contactos de poder (Davidson y Cooper, 1992; Selva, Sahagún y Pallarès, 2011).

No obstante, si fijamos la atención en el análisis descriptivo, las redes sociales aparecen en sexto lugar. Es decir, se trata de un factor que ha contribuido en menor medida a la promoción interna. Por lo que en este caso, este dato apoyaría el resultado del método Electre.

Este resultado podría explicarse desde el momento en el que la mujer consigue una red de contactos, le permitirá una movilidad mayor hacia otras alternativas que favorecerán mejor su desarrollo profesional; como pueden ser en este caso el emprendimiento o la promoción externa.

Hipótesis 5

El factor ***"liderazgo"*** influye positivamente en la ***promoción externa*** de las mujeres directivas.

La quinta hipótesis del modelo propone una relación positiva entre el factor de "liderazgo" y la alternativa de "promoción externa". Los resultados obtenidos procedentes del análisis Electre permiten confirmar esta hipótesis.

Al tratar el factor de "liderazgo" se acude al escenario donde este factor obtiene la mayor importancia o ponderación. Esto es en el escenario 5 (escenario donde la prioridad de la mujer está en demostrar la igualdad entre hombres y mujeres). La salida del método Electre relaciona este factor preferiblemente con la alternativa de promoción externa, emprendimiento y otras en primer lugar (existiendo empate o equivalencia entre ellas) y en segunda y última opción la alternativa de promoción interna. Por tanto, los resultados asocian directamente este factor con la alternativa de promoción externa tal y como se ha dejado enunciado en esta hipótesis. No obstante, este resultado también reconoce una relación positiva directa con las alternativas de emprendimiento y con "otras alternativas".

El resultado se muestra consistente con la literatura descrita en el capítulo dos de la presente tesis. Si bien algún autor afirma que el estilo de liderazgo femenino obstaculiza el progreso empresarial (Eagly y Karau, 2002; Cuadrado, 2003), la mayoría aboga por la necesidad de este tipo de liderazgo por aportar nuevos valores al mundo empresarial (Ealy y Carli, 2007; Hopkins y Bilimoria, 2008). Ramos, Barberá y Sarrió (2003) reconocen que en los procesos de selección o de headhunters se buscan habilidades y estilos determinados, basados en las "*soft skills*" que suelen poseer las mujeres directivas. Además, en cuanto a la alternativa de emprendimiento, la literatura reconoce que las mujeres que montan su propio negocio tienen éxito dadas las cualidades y habilidades características de la mujer (Devine, 1994; Moore y Buttner, 1997).

Además, si se presta atención a las medias del análisis descriptivo, el factor de liderazgo es uno de los factores que más ha contribuido a la promoción externa (media de 4,074), tal y como han señalado las mujeres directivas en el cuestionario. Lo que nos confirmaría también el resultado obtenido por Electre.

Por tanto, el factor de liderazgo es un factor determinante (considerando prioritario la igualdad entre hombres y mujeres) para la alternativa de promoción externa, emprendimiento y otras.

Hipótesis 6

El factor *"**estereotipo de género**"* influye negativamente en la ***promoción externa*** de las mujeres directivas.

Por medio de la sexta hipótesis de este modelo se propone una relación negativa entre el factor de "estereotipo de género" y la alternativa de "promoción externa". Los resultados obtenidos procedentes del análisis Electre permiten confirmar esta hipótesis.

Al tratar el factor de "estereotipo de género" se acude al escenario donde este factor obtiene la mayor importancia o ponderación. Esto es en el escenario 5 (escenario donde la prioridad de la mujer está en demostrar la igualdad entre hombres y mujeres). La salida del método Electre relaciona este factor preferiblemente con la alternativa de promoción externa, emprendimiento y otras en primer lugar (existiendo empate o equivalencia entre ellas) y en segunda y última opción la alternativa de promoción interna. Esta relación se da desde un punto de vista negativo. Es decir, el hecho de que existan estereotipos de género hace que la mujer vea frenado su desarrollo profesional, en primer lugar a través de la promoción externa, emprendimiento y otras alternativas y en segundo lugar ve frenada también su promoción interna.

Por tanto, los resultados asocian negativa y directamente este factor con la alternativa de promoción externa tal y como se ha dejado enunciado en esta hipótesis. No obstante, este resultado también reconoce una relación negativa directa con las alternativas de emprendimiento y con "otras alternativas".

El resultado se muestra consistente con los trabajos de Eagly y Carli (2007), Sarrió et al., (2002) y Ramos, Barberá y Sarrió (2003) en cuanto a que las mujeres directivas, solo por el hecho de ser mujeres, pocas veces superan procesos de selección normales por mucho que se pretendan introducir medidas objetivas para acabar con la

discriminación por razón de género. Es este factor el central en las teorías y estudios sobre el techo de cristal.

Este resultado es también coherente con el análisis descriptivo que indica que el factor de estereotipo de género ha contribuido muy poco (en media 1,667) a la promoción externa experimentada por las mujeres que han respondido al cuestionario. Por lo que de nuevo podemos corroborar que este factor no contribuye a la promoción sino que, todo lo contrario, frenaría la carrera profesional de la mujer directiva.

Por tanto, el factor de estereotipo de género (considerando prioritario la igualdad entre hombres y mujeres) es un factor determinante que limita las alternativas de promoción externa, de emprendimiento y otras.

Hipótesis 7

El factor ***"responsabilidad familiar"*** influye positivamente en el ***emprendimiento*** de las mujeres.

La séptima hipótesis del modelo propone un vínculo positivo entre el factor de "responsabilidad familiar" y la alternativa de "emprendimiento". Los resultados obtenidos procedentes del análisis Electre permiten confirmar esta hipótesis.

Al tratar el factor de "responsabilidad familiar" se acude al escenario donde este factor obtiene la mayor importancia o ponderación. Esto es en el escenario 3 (escenario donde la mujer prioriza su familia por encima de todo y si se diera el caso no dudaría en renunciar a su desarrollo profesional en favor de su familia). La salida del método Electre relaciona este factor preferiblemente con la alternativa "otras", a continuación con la alternativa de emprendimiento seguido de la alternativa de promoción externa y en última instancia con la alternativa de promoción interna. Ante la escasa definición de la alternativa "otras" (dado que las mujeres en el cuestionario la definían como negocio familiar u oposiciones a cargo público) se considera la segunda opción de emprendimiento. Por lo que este resultado confirma la presente hipótesis.

Los resultados obtenidos son consistentes con lo analizado en la literatura. Cada vez son más las mujeres que posponen o abandonan la maternidad para favorecer su desarrollo profesional. No obstante, las mujeres que priorizan la familia son conscientes que deben sacrificarse y renunciar a puestos directivos en favor del bien familiar (Anca y Aragón, 2007; Zabludovsky, 2007). Cierto es que la maternidad, principalmente, hace que las mujeres desaparezcan del entorno laboral durante determinados periodos de tiempo. Estas interrupciones, por muy cortas que sean, repercuten en su visibilidad, impacto e imagen a nivel empresarial. Por lo que la opción de emprendimiento supone una solución a este problema de la mujer (Zabludovsky, 2007).

No obstante, si se presta atención al análisis descriptivo, es curioso porque el factor que mayor puntuación (en media) en relación con el emprendimiento es el factor de formación y desarrollo (media: 4,44). Por su parte, el factor de responsabilidad familiar se manifiesta como el sexto factor que más ha contribuido a la alternativa de emprendimiento. Por tanto, según la opinión de las mujeres, no podríamos decir que este factor es determinante como muestra la solución del método Electre.

Por tanto, el factor de responsabilidad familiar sí constituye un factor determinante en la elección de la alternativa de emprendimiento, para este escenario concreto. Esta alternativa es la que favorece en mayor medida el desarrollo profesional de la mujer dado este factor.

Hipótesis 8

El factor ***"políticas públicas y de conciliación"*** influye positivamente en el ***emprendimiento*** de las mujeres.

La octava hipótesis del presente modelo propone una relación positiva entre el factor de "políticas públicas y de conciliación" y la alternativa de "emprendimiento". Los resultados obtenidos procedentes del análisis Electre permiten confirmar esta hipótesis.

Al tratar el factor de "políticas públicas y de conciliación" se acude al escenario donde este factor obtiene la mayor importancia o ponderación. Este factor obtiene una puntuación de 10 (mayor puntuación) tanto en el escenario 4 (la prioridad de la mujer radica en la familia y en el desarrollo profesional sin renunciar a éste último) como en el escenario 5 (escenario donde la prioridad de la mujer está en demostrar la igualdad entre hombres y mujeres). La salida del método Electre relaciona este factor, tanto en un escenario como en otro, preferiblemente con la alternativa de emprendimiento, promoción externa y "otras" (existiendo empate y equivalencia entre ellas) y a continuación con la alternativa de promoción interna.

Por tanto, el método Electre confirmar esta hipótesis en cuanto a que relaciona este factor, para estos dos escenarios concretos, con la alternativa de emprendimiento. No obstante, también relaciona estos factores directamente con las opciones de promoción externa y "otras".

La literatura apunta a la necesidad de un mayor desarrollo de políticas públicas y de conciliación (Selva, Sahagún y Pallarès, 2011). Son muchas las propuestas a nivel internacional y nacional y pocas las acciones que se llevan a cabo (Crehuet, 2015). Ante la falta de políticas públicas y de conciliación que favorezcan nuevas medidas que permitan compatibilizar vida personal/familiar con laboral, las mujeres prefieren emprender su propio negocio de una forma organizada acorde con su vida familiar. Por ello, el resultado de relacionar directamente este factor con el emprendimiento es consistente con la literatura. No obstante, las otras opciones de promoción externa podrían ser una alternativa a las mujeres siempre y cuando ofreciesen medidas de conciliación mejores que las existentes en la empresa donde originariamente se encontraba la mujer directiva. En caso contrario, este resultado contradiría la literatura descrita en este trabajo de investigación.

No obstante, si se observa el análisis descriptivo, este factor de políticas públicas y de conciliación apenas contribuye al emprendimiento, según señalan las encuestadas. Por tanto, según la opinión general de las mujeres, no podríamos decir que este factor es determinante como muestra la solución del método Electre.

Por tanto, según el método Electre III, el factor de políticas públicas y de conciliación sí constituye un factor determinante en la elección de la alternativa de emprendimiento tanto para el escenario en el que se prioriza la familia y el desarrollo profesional sin renunciar a éste último, como para el escenario en que la igualdad es la prioridad de la mujer. Esta alternativa de emprendimiento, así como las de promoción externa y "otras" son las que favorece (de forma equitativa) en mayor medida el desarrollo profesional de la mujer dado este factor de políticas públicas y de conciliación.

Hipótesis 9

El factor ***"apoyo externo"*** influye positivamente en el ***emprendimiento*** de las mujeres.

Por medio de la penúltima hipótesis se pone de manifiesto un vínculo positivo entre el factor "apoyo externo" y la alternativa de "emprendimiento". Los resultados obtenidos procedentes del análisis Electre permiten confirmar esta hipótesis.

Al tratar el factor de "apoyo externo" se acude al escenario donde este factor obtiene la mayor importancia o ponderación. Este factor obtiene una puntuación de 10 (mayor puntuación) en el escenario 4 (la prioridad de la mujer radica en la familia y en el desarrollo profesional sin renunciar a éste último). La salida del método Electre nos lleva a relacionar este factor, preferiblemente, con la alternativa de emprendimiento, promoción externa y "otras" (existiendo empate y equivalencia entre ellas) y a continuación con la alternativa de promoción interna.

Por tanto, el método Electre permite confirmar esta hipótesis en cuanto a que relaciona este factor con la alternativa de emprendimiento. No obstante, también relaciona estos factores directamente con las opciones de promoción externa y "otras".

Estos resultados son consistentes con la literatura que apunta al apoyo legistativo, gubernamental así como al apoyo de la sociedad a una mayor integración de la mujer en los puestos directivos (Lewis y Rake, 2008; Kilday et al., 2009; Coffman, Gadiesh y Miller, 2010). Además, la existencia de asociaciones que apoyen a las

mujeres en la aventura del emprendimiento así como los programas universitarios y financieros que apoyan económicamente favorecen el emprendimiento.

No obstante, si se observa en el análisis descriptivo, este factor de apoyo externo apenas contribuye al emprendimiento (media 2,185), según han señalado las encuestadas en este punto. Por tanto, según la opinión de las mujeres, no podríamos decir que este factor es determinante como muestra la solución del método Electre.

Por tanto, el factor de apoyo externo sí constituye un factor determinante en la elección de la alternativa de emprendimiento en el escenario en el que se prioriza la familia y el desarrollo profesional sin renunciar a éste último. Sin embargo, no es la única alternativa que favorece en mayor medida el desarrollo profesional de la mujer directiva dado el factor de apoyo externo. Como se ha visto en la solución de la salida de Electre, también este factor es determinante para favorecer el desarrollo por medio de las alternativas de promoción externa y "otras".

Hipótesis 10

El factor ***"factor interno de personalidad"*** influye positivamente en el ***emprendimiento*** de las mujeres.

Finalmente, con la última hipótesis se propone un vínculo positivo entre el factor "interno de personalidad" y la alternativa de "emprendimiento". Los resultados obtenidos procedentes del análisis Electre permiten confirmar esta hipótesis.

Al tratar el "factor interno de personalidad" se acude al escenario donde este factor obtiene la mayor importancia o ponderación. Este factor obtiene una puntuación de 10 (mayor puntuación) en el escenario 4 (la prioridad de la mujer radica en la familia y en el desarrollo profesional sin renunciar a éste último). La salida del método Electre nos lleva a relacionar este factor, preferiblemente, con la alternativa de emprendimiento, promoción externa y "otras" (existiendo empate y equivalencia entre ellas) y a continuación con la alternativa de promoción interna.

Por tanto, el método Electre permite confirmar esta hipótesis en cuanto a que relaciona este factor con la alternativa de emprendimiento. No obstante, también relaciona estos factores directamente con las opciones de promoción externa y "otras".

Estos resultados son consistentes con la literatura en cuanto a que relacionan la autoestima y confianza con la opción de emprendimiento. Entre otros motivos, Devine (1994) señala que las mujeres reciben una mayor satisfacción y mayor rentabilidad cuando se embarcan en un proyecto propio.

Sin embargo, si se considera la relación del factor interno de personalidad con la alternativa de promoción externa o la alternativa "otras", no coincide con lo que la literatura apunta en cuanto a que las mujeres dejan las empresas multinacionales para empezar su propia empresa, dada la gran dificultad de desarrollo profesional que tienen en el mundo de la empresa ajena (Terjesen, 2005).

Por otro lado, si se observa el análisis descriptivo, este "factor interno de personalidad", según han respondido las encuestadas, es uno de los factores que más ha contribuido (media: 3,9259) a la alternativa de emprendimiento experimentada por ellas. Por tanto, la experiencia de las mujeres coincide con las expectativas que tienen y se reflejan en la solución del método Electre.

Por tanto, el factor interno de personalidad sí constituye un factor determinante en la elección de la alternativa de emprendimiento en el escenario en el que se prioriza la familia y el desarrollo profesional sin renunciar a éste último. Sin embargo, no es la única alternativa que favorece en mayor medida el desarrollo profesional de la mujer directiva dado este factor. Como se ha visto en la solución de la salida de Electre, también este factor es determinante para favorecer el desarrollo por medio de las alternativas de promoción externa y "otras".

En resumen, como se refleja en el cuadro 4.22, todas las hipótesis se contrastan, aunque con algún matiz, excepto las primeras cuatro hipótesis. En otras palabras:

- Los factores de “formación y desarrollo”, “cultura organizativa”, “apoyo organizativo” y “redes de contacto y trabajo” no constituyen (para los escenarios 1 – desarrollo profesional - y 2 – estabilidad laboral -) factores determinantes que hacen preferible para la mujer directiva la alternativa de carrera profesional “promoción interna”.
- Los factores de “liderazgo” y “estereotipo de género sí constituyen (para el escenario 5 – igualdad -) factores determinantes que hacen preferible para la mujer directiva la alternativa de “promoción externa”. No obstante, estos factores también son determinantes que hacen preferible las opciones de “emprendimiento” y “otras” en la misma medida que la “promoción externa”.
- El factor de “responsabilidad familiar” sí constituye (para el escenario 3 – familia -) un factor determinante que hace preferible para la mujer directiva la alternativa de “emprendimiento”.
- Los factores de “apoyo externo” y “factor interno de personalidad” sí constituyen (para el escenario 3 – familia -) factores determinantes que hacen preferibles para la mujer directiva la alternativa de “emprendimiento”. No obstante, estos factores también son determinantes para las opciones de “promoción externa” y “otras” en igual medida que la de “emprendimiento”.
- El factor “políticas públicas y de conciliación” sí constituye (tanto para el escenario 3 – familia - como para el 4 – familia y desarrollo profesional -) un factor determinante que hace preferible para la mujer directiva la alternativa de emprendimiento. No obstante, estos factores también son determinantes para las opciones de “promoción externa” y “otras” en igual medida que la de “emprendimiento”.
- Ningún factor se constituye como factor determinante que hace preferible para la mujer directiva la promoción interna. En este sentido, cabría preguntarse ¿por qué, entonces, hay mujeres directivas que optan por la promoción interna si esta alternativa no es la preferida en ningún escenario? Esto podría ser objeto de estudio en futuras investigaciones.

Cuadro 4.22: Resumen del contraste de hipótesis

HIPÓTESIS	FACTOR	ALTERNATIVA	¿SE ACEPTA EL CONTRASTE?
H1	Formación y desarrollo	P.I	NO
H2	Cultura organizativa	P.I	NO
H3	Apoyo organizativo	P.I	NO
H4	Redes de contacto y trabajo	P.I	NO
H5	Liderazgo	P.EXT	SÍ
H6	Estereotipo de género	P.EXT	SI
H7	Responsabilidad familiar	EMP	SÍ
H8	Políticas públicas y de conciliación	EMP	SÍ
H9	Apoyo externo	EMP	SÍ
H10	Factor interno	EMP	SÍ

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, varias son las hipótesis que se confirman y otras las que no se pueden aceptar. Sin embargo, el análisis Electre permite establecer una solución ante la igualdad de ponderaciones. Es decir, considerando que todos los factores tienen la misma importancia, el método Electre nos indica que las alternativas que prefieren las mujeres directivas son en primer lugar, la promoción externa, el emprendimiento y "otras" (empatadas y equivalentes) y en segundo y último lugar la promoción interna. (La opción otras corresponde, tal y como han señalado las encuestadas, a negocio familiar u oposición pública.

Esta solución no deja de ser sorprendente pues la mayoría de las mujeres (según la figura 4.4 se trata del 60%) que responden al cuestionario indican que han accedido al cargo actual por promoción interna. No obstante, el método Electre identifica las alternativas preferidas por las mujeres en cada uno de los escenarios y atendiendo a la importancia que ellas mismas asignan a los factores. Es decir, en esta investigación hay que diferenciar por un lado la realidad y por otro lado la consideración de las mujeres respecto a la importancia que tienen cada uno de los

factores para cada escenario. Es decir, una cosa es lo que las mujeres están abocadas a vivir y otra cosa es lo que desearían o la alternativa preferida que tendrían respecto a cada uno de los escenarios.

Es necesario resaltar que las soluciones que plantea este método no anulan ninguna alternativa, sino que lo que se muestra es que algunas alternativas son preferidas a otras.

En este caso, es común a todos los escenarios, incluida la solución en la que se consideran todos los factores de igual importancia, que la alternativa de promoción interna es la menos preferida por las mujeres. Dado el contexto actual, la promoción interna no es la opción que más fácil le resulta a la mujer. Si la mujer quiere seguir promocionando, lo tendrá que hacer o en otra empresa o emprendiendo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

El objetivo del presente capítulo es ofrecer, a modo de conclusiones, una visión global y sintética de las principales aportaciones obtenidas en esta investigación, así como las principales implicaciones que los hallazgos puedan tener en los distintos niveles de dirección, en el ámbito empresarial, así como en la toma de decisión de las mujeres directivas en cuanto a su desarrollo profesional. Adicionalmente, se exponen las limitaciones del trabajo y se recogen las posibles líneas futuras de investigación.

5.1. CONCLUSIONES

El objetivo de este apartado es poner manifiesto las principales conclusiones obtenidas en la presente investigación.

Con la finalidad de cumplir con el primero de los objetivos, en el capítulo primero se ha realizado una revisión de la literatura que describe la situación actual de la mujer directiva en España. Esta revisión facilita la identificación de los factores (sub-objetivo 1.1) y de las alternativas de desarrollo de la mujer directiva (sub-objetivo 1.2), favoreciendo la creación de una taxonomía de los factores. En cuanto al segundo de los objetivos, en el capítulo segundo se recoge el modelo básico de análisis que permite recoger las relaciones a contrastar reflejadas en diez hipótesis. Es el capítulo tercero el que cubrirá el estudio empírico. Para ello se emplea la metodología Electre III, basada en decisiones multicriterio dado que al analizar el modelo básico de análisis, lo que subyace de fondo, es una situación en la que la mujer tiene que, en base a una serie de factores que la afectan en su desarrollo, tomar una decisión sobre la alternativa que más le conviene en la situación en la que se encuentre en ese momento. Como novedad, este trabajo permite cubrir el "gap" dado que ningún trabajo había analizado el conjunto de factores y las alternativas de desarrollo profesional de la mujer directiva.

El análisis realizado revela un perfil de mujer directiva que ha participado en el presente trabajo de investigación. Se trata de mujeres directivas que se encuentran en la franja de edad de 30 a 50 años. Son mujeres con formación superior y especializada eminentemente en el área de ciencias sociales. La gran mayoría de las mujeres está casada y el 72,6% tiene hijos. De las mujeres que no tienen hijos, la mitad ni siquiera tiene intención de tener. En cuanto a su posición directiva, la mayoría ocupan puestos de primera línea y en empresas de diversa índole en cuanto a número de empleados. En cuanto al sector al que pertenecen las empresas, la mayoría declara que se trata de empresas del sector bancario o servicios. Por último, la forma de acceso al cargo directivo (normalmente en edad entre 30 y 40 años) es principalmente por promoción interna seguida de emprendimiento y finalmente por promoción externa.

A continuación, se recoge en el cuadro 5.1 un resumen de la verificación de las hipótesis establecidas en la presente investigación.

Cuadro 5.1: Resumen de la verificación de hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
El factor formación y desarrollo influye positivamente en la promoción interna de las mujeres directivas	✗
El factor cultura organizativa influye positivamente en la promoción interna de las mujeres directivas	✗
El factor apoyo organizativo influye positivamente en la promoción interna de las mujeres directivas	✗
El factor redes de contacto y trabajo influye positivamente en la promoción interna de las mujeres directivas	✗
El factor liderazgo influye positivamente en la promoción externa de las mujeres directivas	✓
El factor estereotipo de género influye negativamente en la promoción externa de las mujeres directivas	✓
El factor responsabilidad familiar influye positivamente en el emprendimiento de las mujeres directivas	✓
El factor políticas públicas y de conciliación influye positivamente en el emprendimiento de las mujeres directivas	✓
El factor apoyo externo-social influye positivamente en el emprendimiento de las mujeres directivas	✓
El factor interno de personalidad influye positivamente en el emprendimiento de las mujeres directivas	✓

Fuente: Elaboración propia

Del contraste de las hipótesis, en las que algunas se pueden confirmar y otras no, se pueden extraer las siguientes conclusiones.

La alternativa de promoción interna no es la alternativa preferida cuando se valora con absoluta importancia el factor de formación y desarrollo. Las conclusiones en este sentido aluden a que el factor de formación y desarrollo es importante y se relaciona directamente con el emprendimiento. La literatura confirma que hoy en día la mujer está igual de bien formada o mejor que el hombre, sobre todo en determinadas áreas (Clancy, 2007; Agut y Martín, 2007) y que este factor es motivador para su carrera profesional. No obstante, cuando las mujeres tienen una buena formación, la alternativa de desarrollo preferida es el emprendimiento pues supone para ellas una mayor satisfacción personal (Devine, 1994).

Tampoco es preferida la promoción interna cuando se considera importante el factor de cultura organizativa o el factor de redes de contacto y trabajo. La cultura organizativa que impera en las empresas hoy en día sigue siendo muy tradicional en el sentido de que sigue encajando a la mujer en el rol de madre. Esto hace que el hombre

esté más visible, contribuya más en tiempo y esfuerzo a la empresa y por consiguiente son más tenidos en cuenta para promocionar (Zabludovsky, 2007; Ramos, Barberá y Sarrió, 2003). Ante la existencia de una cultura organizativa muy tradicional, el constraste apunta a que la mujer prefiere la alternativa "otras" que hace alusión a los negocios familiares y oposiciones que le permiten a la mujer huir de una cultura en donde lo femenino es excluyente en materia de promoción. De forma que a través de un negocio familiar o de una oposición la mujer sabe que tiene mejores oportunidades que con otras alternativas. Por su parte, las redes de contacto han sido siempre "de hombres" (Simpson, 2000). Son ellos los que dedican más tiempo a elaborar una amplia red de contactos porque no suelen interrumpir su carrera profesional con la maternidad o excedencias, por ejemplo (Eagly y Carli, 2007). En este sentido, cuando las mujeres son capaces de elaborar una buena red de contactos, la alternativa preferida no es la promoción interna, sino el emprendimiento. Esto tiene sentido desde el momento en el que la mujer consigue contactos para lanzar su negocio que le aporta un mayor return personal (Devine, 1994).

El apoyo organizativo, que viene de la propia empresa, por medio de procesos de *mentoring*, coaching, formación y de apoyo de un superior facilita a las mujeres información sobre su personalidad, sobre su buen hacer generando en ellas una mayor confianza, seguridad (Bilimoria and Piderit, 2007) éxito y empleabilidad (De Vos y De Hauw, 2010). Sin embargo, el análisis empírico tampoco confirma la relación de promoción interna y apoyo organizativo, en cuanto a que la promoción interna no es la alternativa preferida; sino que las mujeres, ante este factor, prefieren la alternativa "otras". Esto demuestra de nuevo, que una vez la mujer se siente apoyada, alcanza un nivel de seguridad y confianza que prefiere desarrollar su carrera profesional por su cuenta y sin depender de procesos de promoción.

No obstante, el liderazgo femenino es un potencial de las nuevas organizaciones. Las cualidades que se les atribuye a una mujer han sido rechazadas por las culturas organizativas tradicionales (Cuadrado, 2003, López Zafra y García-Retamero, 2009) y sin embargo están empezando a adoptar importancia en las nuevas organizaciones (Eagly y Carli, 2007; Rincon, González y Barrero, 2017). Hoy en día, este liderazgo atrae a las empresas. Consecuentemente, el análisis (en su quinta hipótesis) confirma que la alternativa preferida por la mujer es la promoción externa. En otras palabras, al

observar la mujer que las empresas externas valoran su liderazgo y sus cualidades, optan por el cambio de empresa.

Por su parte, los estereotipos de género influyen negativamente en la promoción externa. Este factor es la base y el argumento principal del techo de cristal (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003). Las características de la mujer, su rol de mujer y madre que la confina en las tareas domésticas y familiares la alejan del desarrollo profesional en las empresas (Cuadrado, 2004). Hoy en día, peses a los avances en esta cuestión, los estereotipos siguen marcando la segregación en el mercado, hecho que justifica la hipótesis. Es por tanto, que la relación entre la promoción externa y los estereotipos es negativa. La mujer es consciente que considerándose estereotipos de género o prejuicios, no tiene cabida ante una promoción externa.

En cuanto a la responsabilidad familiar que engloba todo un trabajo no formal como es el trabajo doméstico, el cuidado del hogar, de la familia, de hijos y de mayores dependientes recae más sobre la mujer obligada socialmente a un doble rol: reproductivo y productuvo (O'Driscoll, 1996). Para la mujer, en este sentido, la prioridad es alcanzar el equilibrio (Eagly y Carli, 2007). El análisis empírico, en este punto, establece la preferencia de "otras" y del emprendimiento como alternativa de desarrollo para la mujer. Lo cual tiene coherencia ya que la mujer tiene una serie de responsabilidades familiares a las que no quiere renunciar y estableciendo su propio negocio, ocupando el negocio familiar o estudiando una oposición para optar a un cargo público sería capaz de organizarse de forma que le permitiese desarrollar ambos roles.

Tanto las políticas públicas y de conciliación y el apoyo externo-social consistente en el apoyo de la sociedad por medio de asociaciones, modelos de referencia están todavía en vías de desarrollo. La sociedad carece de numerosos ejemplos que sirvan de referencia para las mujeres (Vanderbroeck, 2009; Doubell y Struwig, 2014). Igualmente, las regulaciones legales en materia de conciliación y de apoyo a la mujer son escasas (Selva, Sahagún y Pallarès, 2011; Agut Nieto y Martin Hernández, 2007; Anca y Aragón, 2007), pese al intento en estos últimos años por aumentar el permiso de maternidad, igualar el permiso de paternidad al de la mujer, conceder más excedencias etc. Las hipótesis octava y novena confirmar la relación positiva entre dichos factores y la alternativa preferida de emprendimiento. De nuevo, ante la debilidad de las políticas

públicas y de conciliación y la escasez de apoyo externo, la mujer opta por el emprendimiento como desarrollo profesional.

Finalmente, el factor interno de personalidad medido por medio de la autoestima, la seguridad, la confianza y el miedo al éxito o al fracaso (Anca y Aragón, 2007) viene confirmado por el análisis, de forma que lo relaciona con la alternativa de emprendimiento. Una vez más, la mujer cuando se siente segura, con confianza y con autoestima (tal y como se identifican en el cuestionario la mayoría de las mujeres) prefiere continuar su desarrollo profesional por vía del emprendimiento.

Por tanto, las alternativas preferidas por las mujeres son el emprendimiento (principalmente), la opción "otras" y la promoción externa, quedando en último lugar la promoción interna en todos los casos.

Este análisis nos permite extraer unas conclusiones muy interesantes. En primer lugar, es necesario considerar que cada mujer se encuentra en una situación concreta, personal y diferente a la de las demás. Por ello, este contraste considera una serie de escenarios que ponderan de forma diferente los factores y que hace que las relaciones con las alternativas sean de una u otra forma. Por ello, los resultados demuestran cómo afectan cada uno de los factores a las distintas alternativas en función de cada escenario.

- Para el escenario 1 en el que el desarrollo profesional es la prioridad de la mujer directiva, el factor de formación y desarrollo, así como el factor de redes de contacto y de trabajo influyen directamente sobre la alternativa de emprendimiento. Cuanto mejor sea la formación recibida y la experiencia y mayor sea la red de contactos, las mujeres, en este escenario, prefieren elegir la alternativa de emprendimiento para desarrollarse en el ámbito profesional.

- Para el escenario 2 en el que la estabilidad laboral es la prioridad de la mujer directiva, el factor de cultura organizativa y apoyo organizativo influyen directamente sobre las alternativas "otras" y emprendimiento. En este caso, la mujer directiva considera que estos factores le influyen en mayor medida para optar por esas alternativas para su desarrollo profesional. Es decir, la mujer directiva que pretende una estabilidad laboral, optará por otras alternativas o emprendimiento considerando que los factores que motivan esa decisión son

principalmente la cultura organizativa que impera hoy día en las empresas y el apoyo organizativo.

- Para el escenario 3, en el que la mujer pretende compatibilizar la familia y el desarrollo profesional pero estaría dispuesta a renunciar a su desarrollo en aras de la familia, el factor de responsabilidad familiar es el factor determinantes para que la mujer directiva opte por la alternativa "otras" y en segundo lugar por el emprendimiento.

- Para el escenario 4, en el que la mujer pretende compatibilizar familia y trabajo sin renunciar a este último, los factores que determinan las opciones de emprendimiento, promoción externa y otras por igual serían los de políticas públicas y de conciliación, apoyo externo-social y factor interno de personalidad.

- Finalmente para el escenario 5, en el que la mujer pretende demostrar la igualdad de género, los factores que determinan que la opción preferida sea la promoción externa, el emprendimiento y otras son los factores de liderazgo, estereotipo de género y de nuevo el factor de políticas públicas y de conciliación.

Dicho de otro modo, los factores que determinan la elección de EMPRENDIMIENTO como opción preferida por las mujeres son: formación y desarrollo, redes de contacto y de trabajo, responsabilidad familiar, políticas públicas y de conciliación, apoyo externo y factor interno de responsabilidad. Los factores que determinan la elección de PROMOCIÓN EXTERNA como opción preferida por las mujeres son: liderazgo y el factor estereotipos de género se relaciona negativamente con dicha alternativa. Los factores que determinan la elección de OTRAS como opción preferida por las mujeres son: cultura organizativa y apoyo organizativo. Sin embargo, ningún factor determina directamente la opción de PROMOCIÓN INTERNA como opción preferida. Esto puede deberse a que la cultura organizativa que impera en las organizaciones de hoy en día no invita a la mujer a preferir un ascenso en su propia organización, buscando así soluciones fuera de la misma.

En cualquier caso, se trata de una relación preferida. Es decir, no significa que no haya influencia; sino que dada la importancia asignada a los factores para cada escenario, las mujeres prefieren las otras opciones de desarrollo antes que la promoción interna. Esto hace que se planteen muchas cosas a nivel organizativo. En ninguno de los casos o escenarios, la mujer prefiere optar por la promoción interna.

En según lugar, se puede extraer de este análisis la necesidad que tiene la mujer de llevar las riendas de su propio desarrollo profesional. Es decir, en la mayoría de los factores, la opción preferida es a del emprendimiento. Esto significa que la mujer tiene una gran necesidad de desarrollarse por su cuenta, con sus propios medios, sin necesidad de depender de una empresa que la marque. La mujer, por las cualidades que presenta, está perfectamente capacitada para llevar su propio negocio, y los trabajos de investigación demuestran que el nivel de éxito de la mujer es elevado, ya sea dentro de una organización o montando su propio proyecto.

En tercer lugar, el hecho de que la promoción interna no sea la opción preferida en ningún caso está muy relacionado con la cultura organizativa, el apoyo organizativo, las redes de contacto y trabajo y la formación y desarrollo. En la práctica, la mujer reconoce en la cultura organizativa un límite o barrera a su desarrollo profesional dentro de la propia empresa. La conciencia del *presentismo* aún marca mucho a los directivos a la hora de promocionar y por cuestiones naturales, en términos generales, el hombre es el que predomina y se hace más visible en este sentido. Igualmente, en cuanto al apoyo organizativo, solo el 36,2% de las mujeres afirma haber contado con el apoyo de un mentor (mayoritariamente se trata del jefe). La figura del mentor facilita el apoyo a un ascenso en la propia empresa. Igualmente, si las redes de contacto son importantes para la promoción interna, siguen siendo minoría (según las respuestas obtenidas en el cuestionario) las mujeres que emplean las redes de contacto muy a menudo o a menudo. Por tanto, este análisis induce a pensar que la sociedad española no está todavía preparada o concienciada para acoger en el ámbito de la dirección empresarial a la mujer en términos de igualdad con el hombre. Muchas son las mujeres que acceden a altos cargos y que, sin embargo, renuncian a muchas cosas por el camino. De igual modo, muchas son las mujeres que apuestan por la familia renunciando a su desarrollo más profesional.

Si se observa la taxonomía aportada en esta investigación, todos los factores personales (factor interno de personalidad, responsabilidad familiar y formación y desarrollo) influyen sobre el emprendimiento, de forma que aparece esta alternativa como preferida. En cuanto a los factores organizativos, también influyen sobre el emprendimiento. En este sentido, los valores organizativos están tan arraigados a un tipo concreto de organización que supone un alejamiento de la mujer de la empresa donde trabaja en aras a buscar su propio negocio. Finalmente los factores sociales, promueven principalmente la promoción externa. De esto se deduce los factores organizativos suponen una barrera para la mujer y como consecuencia esto provoca una huída de las organizaciones existentes para labrar su propio camino. Igualmente, en lo que concierne a los factores personales, suponen en términos generales una motivación a la mujer para autoemplearse y autodesarrollarse. Estos factores dotan a las mujeres de cualidades suficientes para no tener que depender de ninguna empresa que les contrate, promocione o limite. Finalmente, en lo que concierne a los factores sociales, se denota cierto atisbo de cambio por parte de la sociedad que lucha para que la mujer pueda considerarse laboralmente en los mismos términos que los hombres.

En definitiva, este trabajo pone de manifiesto en primer lugar, que las mujeres tienen situaciones concretas y prioridades diferentes entre ellas. En segundo lugar, que las mujeres se sienten más satisfechas y sienten una mayor predisposición a emprender su propio negocio. En tercer y último lugar, se pone de manifiesto que la opción de promoción interna no es preferida por las mujeres directivas en ningún caso, independientemente de la importancia que se le dé a los factores determinantes. Todavía hay mucha tarea de transformación en las organizaciones para que las mujeres puedan optar por la promoción interna.

No obstante, quedaría por resolver la cuestión siguiente. ¿Cómo es posible que la alternativa menos preferida sea la promoción interna y sin embargo, la mayoría de las encuestadas declaran haber accedido al cargo directivo por promoción interna? En mi opinión, esto se debe de nuevo a la paradoja entre percepción o expectativa y actuación real. Una cosa es lo que las mujeres experimentan en su vida y otra cosa es lo que desearían o consideran debe ser según sus prioridades. En la medida en que las mujeres han aceptado un cargo directivo por medio de promoción interna, esto no significa que haya sido su opción preferida. En este sentido, es posible que la mujer haya tenido que aceptar esa alternativa por no encontrar otra opción en ese momento concreto de su

vida. Quizá hubiera preferido emprender su propio negocio o cambiar de empresa, pero ante la dificultad de financiación, la falta de contactos o el poco éxito en procesos de selección externos, la mujer ha optado por lo que se le ofrecía en ese momento en la empresa. Como diría el famoso refrán, “más vale pájaro en mano que ciento volando”.

5.2. IMPLICACIONES DEL ESTUDIO

La investigación realizada con esta tesis tiene una serie de implicaciones académicas y prácticas para la mujer así como para la dirección del ámbito empresarial.

Desde un punto de vista académico y desde un punto de vista práctico, creemos que este estudio realiza algunas contribuciones a la literatura sobre el techo de cristal. De forma más general, enumeramos, a continuación, las implicaciones del presente trabajo:

1. Una primera contribución a la literatura sobre el techo de cristal es el marco teórico desarrollado. Este marco teórico expone un análisis del problema de difícil acceso de la mujer a cargos directivos. Desde un enfoque cuantitativo en el que se demuestra la escasa presencia de la mujer en puestos directivos y desde un enfoque cualitativo que describe el tipo de mujeres que ocupan esas posiciones se ha pretendido explicar la situación actual de la mujer directiva.

2. La segunda contribución de este estudio ha sido la identificación, descripción y clasificación de todos los factores que limitan y motivan el acceso de la mujer a cargos directivos. En este sentido, se ha aportado una taxonomía que permite agrupar con coherencia los factores en distintas categorías. En este sentido y teniendo en cuenta que cada factor cuenta con una naturaleza y origen diferente, la clasificación permite agruparlos por características similares. Así, se recogen primero, los factores de nivel personal que agrupan todos los factores que dependen de las circunstancias personales e individuales de cada mujer; en segundo lugar, los factores de nivel social que agrupan factores que proceden de un contexto más social; es decir que no dependen de la mujer en cuestión, sino que son factores que nos vienen dados por el contexto social; finalmente los factores de nivel organizativo que vienen determinados por las empresas y organizaciones.

3. La tercera aportación de este trabajo se refiere a las medidas empleadas para valorar cada uno de los factores. Las medidas empleadas son fruto de un análisis pormenorizado de los trabajos de investigación que recogen diferentes variables e ítems que definen los factores.

4. Otra aportación importante en este trabajo es la técnica estadística empleada. El método Electre III constituye una novedad importante, al menos en este campo de estudio, por ser una metodología de decisión multicriterio que no suele emplearse en el área de Organización de Empresas y que, no obstante, tiene mucho que decir puesto que al final, en las empresas todo es cuestión de toma de decisiones condicionada a diferentes circunstancias. Para ello, es necesario identificar primero el problema, luego diseñar un modelo, acto seguido elegir el método para resolver dicho problema y por último se implementa para asegurarnos que la solución a dicho modelo se puede reflejar en la realidad.

5. Por otro lado, se considera novedoso el hecho de relacionar los factores clave con las alternativas de desarrollo. No se ha podido encontrar ningún trabajo que ponga de manifiesto esta relación, lo cual hace de esta investigación un estudio novedoso y original. En este sentido, el método Electre III, nos permite identificar como significativa la relación existente entre los factores y las alternativas. El punto crucial de esta relación depende de un condicionante: la situación en la que se encuentre cada mujer. Para ello, los escenarios descritos en este trabajo son esenciales para entender la mecánica de la metodología escogida.

6. Como consecuencia de la anterior implicación, la quinta aportación es precisamente la identificación de diferentes escenarios que contextualizan a las mujeres directivas en distintos momentos o etapas de su vida, en las que las prioridades difieren. Así se pueden identificar etapas en las que el desarrollo profesional es lo más importante, otras etapas en las que la familia ocupa una posición preponderante al margen de todo lo demás, otra etapa en la que la búsqueda de la estabilidad es el objetivo central de la mujer, otra etapa en la que la conciliación es lo más perseguido y por último una etapa en la que se hace necesario demostrar que existe igualdad y que la mujer puede conseguirlo todo, en los mismos términos que su homólogo masculino.

7. Por último, esta tesis presenta una relación novedosa entre los resultados y las alternativas, teniendo en cuenta la toma de decisión de las mujeres así como la situación que le acontece a cada una. Por ello, lo original de este trabajo es que no rechaza ninguna alternativa ya que, evidentemente, toda alternativa es posible y marca una opción de desarrollo de la mujer. Sino que simplemente establece una preferencia entre alternativas, dados unos factores y unas situaciones muy concretas. Esto permite que cada mujer directiva, de acuerdo con su situación concreta, pueda identificar lo que le puede frenar o motivar en su desarrollo y centrarse más en los factores que le ayudarán en el camino de desarrollo que más le conviene, que desea o considera más óptimo dadas sus circunstancias.

Todas estas aportaciones tienen repercusión tanto a nivel empresarial como a nivel académico. Desde el punto de vista empresarial, el conocimiento de los factores que favorecen más una u otra alternativa permite una revisión práctica sobre la situación de cada empresa para cada uno de los factores. Este estudio podría constituir una revisión de la cultura organizativa de las empresas intentado eliminar el *presentismo* y la cultura tradicional que viene imperando desde antaño. Igualmente podría suponer una revisión de los procesos de promoción interna de cara a fomentar una mayor transparencia para que todos, hombres y mujeres, puedan optar en igualdad de condiciones al puesto. En cuanto a la red de contactos y de trabajo, las empresas también podrían proveer de herramientas especiales a sus directivas así como de eventos organizados para ello. En cuanto al liderazgo, son las propias organizaciones las que deberían potenciar el estilo de liderazgo femenino sin necesidad de buscar mujeres que adopten el estilo masculino. Igualmente, desde el punto de vista de políticas públicas y de conciliación, los poderes públicos podrían llevar a cabo medidas que permitiesen una conciliación más efectiva, fomentando el teletrabajo o favoreciendo el emprendimiento. Una vez transformada la cultura organizativa tradicional, todos los demás cambios se desencadenarían sucesivamente.

Desde el punto de vista académico, se podrían plantear soluciones más prácticas que pudieran servir de referencia en el mundo empresarial. En este sentido, en las próximas páginas se presentan también unas líneas futuras de posibles trabajos que puedan tener cabida en los próximos años.

Por último y no menos importante, este trabajo de investigación, para la mujer directiva, permite conocer mucho mejor el contexto al que se enfrenta así como las distintas posibilidades que tiene para desarrollar su ámbito más profesional. Le permite identificar los factores que más debe trabajar si quiere optar por una u otra alternativa o por el contrario, identificar los factores en los que puede ahorrar tiempo y esfuerzo si observa que no tienen la suficiente importancia como para determinar una salida u otra.

5.3. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

A pesar de los esfuerzos realizados tanto en la revisión teórica como en el diseño de la investigación y la contrastación empírica, este estudio presenta una serie de limitaciones que aconsejan valorar con prudencia los resultados expuestos. Las principales limitaciones son:

1. El considerar mujer directiva a toda mujer perteneciente a los tres niveles de dirección hace que el estudio sea muy genérico y amplio, sucediéndose otras limitaciones consecuencia directa de esto (como es el caso de la siguiente limitación).

2. La dificultad de conocer el número total de mujeres directivas en España así como en cada comunidad autónoma hace que sea difícil el acceso a estas personas. Por consiguiente, la población objeto de estudio procede de una estimación aproximada procedente de varios informes. Igualmente, la muestra obtenida, dada la complejidad de acceso a las mujeres directivas, es baja en relación con lo que se consideraría óptimo. Se obtiene, por tanto, una tasa de respuesta muy baja. No obstante, el error muestral es considerado aceptable según otros trabajos de investigación.

3. El hecho de acotar la población a la Comunidad Autónoma de Madrid permite extrapolar con mucha cautela los resultados más allá de la comunidad.

4. La obtención de información a través de cuestionarios. Las respuestas obtenidas de dichos cuestionarios no dejan de ser opiniones subjetivas y personales de cada una de las encuestadas.

5.4. INVESTIGACIONES FUTURAS

En nuestra opinión, este trabajo constituye el punto de partida para el desarrollo y profundización de una línea de investigación que es la del desarrollo de la carrera profesional de la mujer directiva. De hecho, la revisión de la literatura especializada nos permite identificar que queda mucho por aportar en esta materia y que pueda ser de utilidad a nivel empresarial para contribuir al incremento de mujeres directivas en España en condiciones de igualdad y sin necesidad de imponer cuotas al respecto.

La realización de este trabajo nos suscita una serie de preguntas a las que se pretende dar respuesta en futuros trabajos de investigación. En este sentido, vamos a orientar la futura investigación en los siguientes puntos:

1. Superación de las limitaciones de este estudio, dando mayor robustez a los resultados sobre las relaciones establecidas entre factores y alternativas. De esta forma, trataremos de incrementar la muestra procurando obtener una mayor tasa de respuesta y reduciendo el error muestral.

2. Desde un punto de vista teórico, gracias a la profundización de los factores determinantes se hace interesante realizar un análisis bibliométrico que aúne los trabajos de revisión de literatura aquí estudiados. Sería también interesante poder realizar un análisis similar para el caso de los hombres directivos y así poder hacer una comparativa en función de género.

4. Desde un punto de vista empírico, se debería contrastar la taxonomía que se aporta en esta tesis, de forma que se pudiera evidenciar empíricamente y por consiguiente convertirse en una tipología contrastada que pueda servir de referencia en futuras investigaciones. Igualmente, se podría realizar un análisis detallado de cada uno de los escenarios descritos en esta investigación.

5. Ampliación del modelo mediante la incorporación de nuevas hipótesis dado que en los resultados han surgido alternativas preferidas y empatadas con otras. Por ello, sería posible aumentar el número de hipótesis.

6. Ampliación del modelo ofreciendo soluciones para fomentar el desarrollo de la carrera profesional de la mujer directiva que pudieran implementarse desde las Administraciones públicas y desde las organizaciones

BIBLIOGRAFÍA

ABRAMS D., THOMAS J. Y HOGG M. A. (2011). Numerical distinctiveness, social identity y gender salience. *British Journal of Social Psychology 29(*1) 87–92. doi: 10.1111/j.2044 8309.1990.tb00889.x

ACKAH, C., Y HEATON, N. (2003). Human resource management careers: different paths for men and women? *Career Development International*, *8*(3), 134-142.

ACKER, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender and society*, *20*(4), 441-464.

ADLER, R.D., 2001. Women in the executive suite correlate to high profits. *Harvard Business Review*, 79(3), 1–8.

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.

AGUADO PERERA, E. (2016). El perfil sociológico del empresario español.

AGUILERA, R. (2007). Los derechos de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Revista del Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid, número especial*, 69-119.

AGUIRRE, Y. L. (2003). Curva normal de sensibilidad al contraste (FACT) en niños entre 6 y 12 años en el Instituto de Investigaciones Optométricas. *Ciencia y Tecnología para la Salud Visual y Ocular*, (1), 25-35.

AGUIRRE, Z. Y MARTÍNEZ, M. P. (2006). Influencia de la situación laboral en el ajuste familia- trabajo. *Mapfre Medicina*, *17(*1), 14-24. Disponible en http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/medicina/v17n1/pag02_02_res.html

AGUT NIETO, S. Y MARTÍN HERNÁNDEZ, P., 2007. Factores que dificultan el acceso de las mujeres apuestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, *25*(2), 201–214. Available at: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2350842&info=resumen&idioma=SPA.

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

ALBERT, R., ESCOT, L., FERNÁNDEZ CORNEJO, J. A., Y MATEOS, R. (2008). Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas. *CES: Madrid*.

ALCOVER, C.M. (2004). Gestión del bienestar laboral. En C.M. Alcover, D. Martínez, F. Rodrigo y R. Domínguez (Eds.). Madrid: McGraw Hill.

ALONSO, M. (2000). Las académicas: profesorado universitario y género. *Revista Educación, 328,* 465-475.

ÁLVAREZ, A. Y GÓMEZ, I.C. (2010). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. *Pensamiento Psicológico,9(16),*89-106. Disponible en http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80118612006

ÁLVAREZ, C., NOGUERA, M., Y URBANO, D. (2012). Condicionantes del entorno y emprendimiento femenino: un estudio cuantitativo en España. *Economía Industrial, 383,* 43–52.

AMIT, R. Y ZOTT, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520.

ANCA, C. DE; ARAGÓN, SALVADOR;. (2007). La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración* (18), 45-63.

AREA DE GOBIERNO DE FAMILIA Y SERVICIOS SOCIALES (2010). Indicadores de Conciliación e igualdad. Red Concilia.

ARIZA-MONTES, J. A., LUCIA-CASADEMUNT, A. M., Y MORALES-GUTIÉRREZ, A. C. (2013). La implicación emocional de los empleados de banca en Europa. *Universia Business Review*, (38), 32-49.

ATREVIA Y ESCUELA DE NEGOCIOS IESE. (2017). *Quinto Informa de las mujeres en los Consejos del Ibex 35.* Datos actualizados con fecha de febrero 2018.

BAKER, T.; ALDRICH, H. E. Y LIOU, N. (1997): "Invisible entrepreneurs: the neglect of woman business owners by mass media scholarly journals in the United States". *Entrepreneurship Regional Development,* 9, 221-238.

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

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

BARBERÁ, E., RAMOS, A. Y SARRIÓ, M. (2000). Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto NOWDI XXI. *Papeles del psicólogo, 75,* 46-52.

BARBERÁ, E., RAMOS, A. Y SARRIÓ, M. (2000a). Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto NOWDI XXI, *Papeles del Psicólogo, 75* (75), pp. 46-52.

BARBERÁ, E., RAMOS, A. Y SARRIÓ, M. (2000b). Mujeres directivas: promocio´ n profesional en España y el Reino Unido, *Colecció Quaderns Feministes*. Institut Universitari de Estudis de la Dona de la Universitat de València, Valencia.

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., 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.

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.

BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

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

BARSH, J. Y YEE, L. (2011). Changing companies' minds about women. *McKinsey Quarterly*, 48–59.

BASS, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.

BASS, B. M. (1990). *Bass and 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.

BASTIDA, M. (2007). ¿Una nueva barrera de cristal? *Capital Humano, 207*, 68-76.

BAUER, C. C., Y BALTES, B. B. (2002). Reducing the effects of gender stereotypes on performance evaluations. *Sex Roles, 47*, 465-476.

BAUGHN, CRISTOPHER C; CHUA, BEE-LENG Y NEUPERT, KENT E. (2006). The Normative Context for Women's Participation in Entrepreneurship: A Multicounty Study. *Entrepreneurship Theory and Practice, 30* (5), 687-708.

BECK, U. (1986). *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne.* Frankfurt am Main, Suhrkamp.

BELZUNEGUI ERASO, A. (2008). Teletrabajo en España, acuerdo marco y administración pública. *Revista Internacional de Organizaciones (RIO), 1,* 129-148.

BENDL, R. Y SCHMIDT, A. (2010). From glass ceilings to firewalls: Different metaphors for describing discrimination. *Gender, Work and Organization, 17*(5), 612-634

BERRYMAN-FINK, C. (1985). Male and Female Managers' Views of the Communication Skills and Traning Needs of Women in Management. *Public Personnel Management, 4*(3), 307-313.

BERRYMAN-FINK, C. (2001). Women's responses to sexual harassment at work: organizational policy versus employee practice. *Employment Relations Today, Winter*, 57-64.

BIEDMA-FERRER, J. M. (2017). La mujer directiva. La presencia de la mujer en los Consejos de Administración de las Compañías del IBEX 35. *Dossiers feministes*, 22, 13-27.

BILIMORIA, D. Y PIDERIT, S.K. (2007). *Handbook on women in business and management*. Cheltenham: Edward Elgar.

BIRLEY, SUE; MOSS, CAROLINE Y SAUNDERS PETER (1987). Do Women Entrepreneurs Require Different Training?"*American Journal of Small Business, 12*(1), 27-35.

BLACK, P. Y WILIAM, D. (1998). Inside the Black Box: Raising Standards Through Classroom Assessment. *Phi Delta Kappan, 80*(2), 139–148. Available at: http://www.pdkintl.org/kappan/kbla9810.htm.

BOADO, M. (1996). Movilidad ocupacional y mercado de trabajo: las caras ocultas del empleo urbano en Montevideo. *Revista de Ciencias Sociales*, 12, 23-35.

BOURDIEU, P. (1991). *El sentido práctico.* Madrid, Taurus.

BOUYSSO U. D. (1992). Ranking methods based on valued preference relations: A characterization of the net flow method. *European Journal of Operational Research, 60*, 61-67.

BOWMAN, G. W., WORTHY, N. B., Y GREYSON, S. A. (1965). Problems in Review: Are Women Executives People? *Harvard Business Review,43*, 52-67.

BRANDEN, N. (1995). *Los seis pilares de la autoestima*. Paidós.

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

BROUGHTON, A. Y MILLER, L. (2009). Encouraging Women into Senior Management Positions: How Coaching Can Help, research report 462, March, Institute for Employment Studies, Brighton.

BROVERMAN, I. K., VOGEL S. R., BROVERMAN, D.M., CLARKSON F. E. Y ROSENCRANTZ, P. S. (1972). Sex-Role Stereotypes: A Current Appraisal. *Journal of Social Issues 28*(2), 59- 78

BRUNI, A.; GHERARDI S. Y POGGIO, B. (2004). Entrepreneur-Mentality, Gender and the Study of Women Entrepreneurs *Journal of Organizational Change Management 17*(3), 256-268.

BRUSH, C.G. (2006). Women Entrepreneurs: A Research Overview. En Casson, Mark *et al*. (eds.). *The Oxford Handbook of Entrepreneurship* London, UK: Oxford Publishing, (661-628).

BUONTEMPO, M. (2000). Inserción laboral de graduados universitarios: un estudio desde las trayectorias laborales. *Corrientes*, Argentina: Universidad Nacional del Nordeste.

BURGESS, Z., Y THARENOU, P. (2002). Women Board Directors: Characteristics of the Few. *Journal of Business Ethics, 37*, 39-49.

BURJE, R.J., ROTHSTEIN, M.G Y BRISTOR, J.M. (1995), Interpersonal network of managerial and professional women and men: descriptive Characteristics, *Women in Management Review, 10*(1), 21-27.

BURKE, C. A. (1992). Supporting the Career Aspirations of Managerial Women. *Women in Management review, 7*(5), 16-23.

BURKE, R. J. (1994). Women on Corporate Boards of Directors. Forces for Change? *Women in Management Review, 9(1), 27-31* .

BURKE, R. J. (1997). Women on Corporate Boards of Directors: A Needed Resource. *Journal of Business Ethics (37-47). Springer, Dordrecht.* .

BURKE, R.J. (2000). Company size, board size and the numbers of women corporate directors, in Burke, R.J. and Mattis, M. (Eds). *Women on Corporate Boards of Directors: International Challenges and Opportunities*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 25-40.

BURKE, R. J. (2001). Managerial women's career experiences, satisfaction and well being: A five country study. *Cross Cultural Management, 8* (3-4), 117-133.

BURKE, R.J. (2009). Cultural values and women's work and career experiences, in Bhagat, R.S. and Steers, R.M. (Eds), *Culture, Organizations and Work, Cambridge University Press*, Cambridge.

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* 7, 245-284. Chichester: Wiley.

BURKE, R. J. Y KURUEZ, E. (1998). Demographic Characetristics of Canadian Women Corporate Directors. *Psychological Reports, 83*, 461-462.

BURT, R. S., Y RAIDER, H. J. (2000). Creating careers: women's paths through entrepreneurship. *University of Chicago and Institute Européen d'Administration d'Affaires (INSEAD)*.

BUTTNER, E.H., 2001. Examining Entrepreneurs' Female Management Style: An Application of a Relational Frame. *Journal of Buisness Ethics*, 29(3), 253–269.

CAMERON, M. A. S. (2005). Factors related to the career satisfaction of older managerial and professional women. *Career Development International*, *10* (3), 203-261.

CANDELA, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social, 17* (2), 167-182.

CÁNOVAS, A., ARAGÓN, J. Y ROCHA, F. (2005). Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral en las Comunidades Autónomas. *Cuadernos de Relaciones Laborales*. 23. Nº 1. Pg 73-93

CARDONA, J. M. (2007). El "gato encerrado" en el desarrollo de directivos. *Capital Humano, 206*, 46-52.

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

CARLI, L. L., Y EAGLY, A. H. (2001). Gender, Hierarchy, and Leadership: An Introduction. *Journal of Social Issues*, *57*(4), 629–636. http://doi.org/10.1111/0022-4537.00232

CARTER D.A., SIMKINS B.J., SIMPSON W.G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review 38*(1), 33–53.

CARTER D.A, SOUZA F.D., SIMKINS B.J., SIMPSON W.G. (2010) The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review 18*, 396–414. doi:10.1111/j.1467 8683.2010.00809.x

CASTAÑO, C. (2009), Mujeres y poder empresarial en España, Instituto de la Mujer, Ministerio de Igualdad, España.

CATALYST. (2002). *Women in leadership an european business imperative*. New York, NY.

CATALYST. (2003), *Census of Women on the Boards*, New York, NY.

CATALYST. (2007). *The double-bind dilemma for women in leaderships: Damned if you do, doomed if you don't*. New York. NY.

CENNAMO, L. Y GARDNER, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 891-906.

CHAN, C.C.A. et al., 2006. Conflict Management Styles of Male and Female Junior Accountants. *International Journal of Management*, *23*(2), 289–295.

CHARLO MOLINA, M.J. Y NÚÑEZ TORRADO, M. (2007). Introducción de la perspectiva de género en la investigación empírica en contabilidad desde un marco teórico sociológico-institucional. En *Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino al Futuro*. Universidad de la Rioja, Logroño: Ayala Calvo y Fedra.

CHARLO MOLINA, M. J., Y NUÑEZ TORRADO, M. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios Gerenciales*, *28*(124), 87–105. http://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70217-6

CHARNESS G. Y GNEEZY U. (2012). Strong evidence for gender differences in risk taking. *Journal of Economic Behavior and Organization 83*, 50–58. doi: 10.1016/j.jebo.2011.06.007

CHASSERIO, S., PAILOT, P., Y POROLI, C. (2014). When entrepreneurial identity meets multiple social identities: Interplays and identity work of women entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, *20*(2), 128–154. http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-10-2012-0068

CHAUDHARY, R. (2015). Women Entrepreneurs and Determinants of their Growth: An Empirical Study. *Drishtikon: A Management Journal*, *6*(1), 41–50. Retrieved from http://www.publishingindia.com/GetBrochure.aspx?query=UERGQnJvY2h1cmVzfC8yMzk4LnBkZnwvMjM5OC5wZGY=

CHINCHILLA, N. Y LEÓN, C. (2004). Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa. Madrid. *Aguilar*.

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

CINTERFOR/OIT. (2006). Género, formación y trabajo. Mujeres en puestos directivos. (Disponibleen:*http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/tema /gender/doc /cinter/ pacto/cue_gen/muj_dire.htm).*

CÍRCULO DE PROGRESO. (2005). *Mujer y empleo. Opciones y decisiones*. Madrid: *Círculo de Progreso.*

CLANCY, S. (2007). ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales? *Academia: Revista Latinoamericana de Administración, 38,* 1-8.

CLARK, A.E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?. *Labour Economics, 4*, 341-418.

COFFMAN, J., GADIESH, O. Y MILLER, W. 2010. The great disappearing act: Gender parity up the corporate ladder. *Boston: Bain and Company Inc*.

COMISIÓN AL CONSEJO, AL PARLAMENTO EUROPEO, AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO Y AL COMITÉ DE LAS REGIONES (2004)

COMMON WEALTH SECRETARIAT. (2005). *The Commonwealth Plan of Action for Gender Equality*. Recuperado el 27 de marzo de 2014, de London/ Commonwealth Secretariat: http://www.secretariat.thecommonwealth.org/files/251709/FileName/CommonwealthS ecretaria GenderPoABaselineAssessmentReport-2012.pdf

CRANFIEL UNIVERSITY SCHOOL OF MANAGEMENT (2014). *The Female FTSE Board Report. Crossing the finish line.* Cranfiel International Center for Women Leaders.

CROSON R., GNEEZY U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature 47*, 448–474. doi: 10.1257/jel.47.2.448

CROSS, C. Y ARMSTRONG, C. 2008. Understanding the role of networks in collective learning processes: The experiences of women. *Advances in developing human resources, 10*(4), 600-613.

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 a los puestos de dirección. Revista de Psicología Social, *18*, 283-307.

CUADRADO, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema, 16*(2), 270-275

CUADRADO, I. Y MOLERO, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 18* (1), 39-55.

CUADRADO, I., Y MORALES, J. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 23*(2), 183-202.

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*, 113-126. Almería: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería.

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 psicosociales del techo de cristal.* Madrid: Sanz y Torres.

CUBA, R., DECENZO, D. Y ANISH, A. (1983). Management Practices of Successful Female Business Owners. *American Journal of Small Business*, 8(2), 40–46.

CUBILLO, L. Y BROWN, M. (2003). Women into educational leadership and management: international differences? *Journal of Educational Administration, 41*(3), 278-291

DATTNER, B. (2011). Birth order and personality in the workplace. New York: *Dattner Consulting*, LLC Available at: http://www.dattnerconsulting.com/presentations/birthorder.pdf

DAVIDSON, M. J. Y COOPER, C. L. (1992). Shattering the glass ceiling. London: Paul Chapman.

DE BRUIN, ANNE; BRUSH CANDIDA G. Y WELTER, FRIEDERIKE (2006): "Introduction to special issue: Advancing Cumulative Knowledge on Women's Entrepreneurship". En *Entrepreneurship Theory and Practice*,30 (5), 585-593.

DE MENDONÇA, F. M., INFANTE, C. Y DO VALLE, R. (2011). Aplicación del método Electre III en la clasificación de clústeres de artesanías. *INGE CUC, 7*(1), 97-112.

DE VOS, A. Y DE HAUW, S. (2010). Linking competency development to career success: Exploring the mediating role of employability. *Vlerick Leuven Gent Management School, Working Paper Series 3, 1-25*.

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.

DELFINO, A. (2005). Mujer y ejecutiva: Trayectoria de género en Brasil. *Espacio Abierto, 14*(2).

DESVAUX, G. Y DEVILLARD, S. (2008), Women Matter 2: Female Leadership: A Competitive Edge for the Future, Study, *McKinsey and Company,* Paris.

DEVILLARD, S. et al. (2013). Gender diversity in top management : Moving corporate culture, moving boundaries. *Women Matter,* 20.

DEVILLARD, S., SANCIER-SULTAN, S. Y WERNER, C. (2013). Moving mind-sets on gender diversity. *Women Matter 2013–Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries,* (March 2012), p.8.

DEVINE, F. (1994). Segregation and Supply: Preferences and Plans among 'Self Made'Women. *Gender, Work and Organization, 1*(2), 94-109.

DEZSÖ, C. L., Y ROSS, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal, 33*(9), 1072-1089.

DÍAZ, E. L., Y DEL CERRO, J. S. (2013). La mujer en el mercado laboral español. *Economía española y Protección Social,(5),* 145-167.

DICKMAN, A., Y EAGLY, A. (2000). Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26,* 1171 1188.

DÍEZ, E., TERRÓN, E. Y ANGUITA, R. (2009). Percepción de las mujeres sobre el 'techo de cristal' en educación. *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado, 23*(1), 27-40.

Directiva 76/207/CEE del Consejo de 9 de febrero de 1976 relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al

acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo (76/207/CEE)

Directiva 75/117/CEE del Consejo, de 10 de febrero de 1975, relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados Miembros que se refieren a la aplicación del principio de igualdad de retribución entre los trabajadores masculinos y femeninos

DOUBELL, M., Y STRUWIG, M. (2014). Perceptions of factors influencing the career success of professional and business women in South Africa. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, *17*(5), 531-543.

DRIES, N., PEPERMANS, R. Y DE KERPEL, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career. Is satisfied the new successful?. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 907-928.

DRUCKER, P. (1985). Innovation and Entrepreneurshop. New York: butterworth heinemann.

DUBRIN, A.J. 2010. *Principles of leadership*. Kentucky: South Western Cengage Learning.

DUFFY, J.A., FOX, S., PUNNETT, B.J., GREGORY, A., LITUCHY, T.R., MONSERRAT, S.I., OLIVASLUJÁN, M.R., SANTOS, N. M. B. F. Y MILLER, J. 2006. Successful women of the Americas: The same or different? *Emerald Management Research News*, 29(9), 552-571.

DUNN-JENSEN, LINDA M. Y STROH, LINDA K. (2007) Myths in the Media: how the news media portray women in the Workforce. *Handbook on Women in Business and Management*, UK: Edward Elgar Publishing, 13-33.

DURÁN, M.A. (1997). Las bases sociales de la economía española. Valencia: Universidad de Valencia.

DURÁN, M.A., SERRA, I. Y TORADA, R. (2001). Mujer y trabajo: problemática actual. *Alzira*: Germanía.

EAGLY A.H., JOHANNESEN-SCHMIDT M.C. Y VAN ENGEN M.L. (2003). Transformational, transactional, and laissez faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin* 129(4), 569–591.

EAGLY, A. H. Y JOHNSON, B. T. (1990). Gender and leadership style: A metaanalysis. Psychological Bulletin. 108. 233-256.

EAGLY, A. H. Y CARLI, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review,September*, 62-71.

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

EAGLY, A.H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, *31*, 1-12.

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

EAGLY, A. H., Y CARLI, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, *14*(6), 807-834.

EAGLY, A. Y CARLI, L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review, 85*, 63-71.

EAGLY, A.H. Y CARLI, L.L. (2007), Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders, *Harvard Business Press*..

EISENHARDT, K.M., (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.

EISENHARDT, K.M., (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

EISENHARDT, K.M. Y GRAEBNER, M.E., (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.

ERASO, Á.B., (2008). Teletrabajo en España , acuerdo marco y administración pública. *Revista Internacional de Organizaciones, (1)*, 1, 129–148.

ESCOBAR, MODESTO; FILARDO, CRISTINA Y FERRER, ARTURO (2005): *Autoempleo y actividades profesionales de las mujeres en España.* Madrid: Instituto de la Mujer.

FAJAK, A. Y HASLAM, S. A. (1998). Gender solidarity in hierarchical organizations. *British Journal of Social Psychology, 37*, 73-94.

FAYOL, H., Y TAYLOR, F. W. (1987). *Administración industrial y general*. Orbis.

FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (2010). Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar. *Paraninfo, Madrid*.

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.

FERNANDEZ, D., SCOTTO, M., Y FISCHER, B. (2014). Entreprendre en France? Les motivations des femmes. Working Paper Series, 2014-211, IPAG Business

School, Paris, France. Retrieved February 8, 2015, from http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html

FERNÁNDEZ, R. V., Y GERVILLA, M. J. Q. (2013). Factores explicativos de la intención de emprender en la mujer. Aspectos diferenciales en la población universitaria según la variable género. *Cuadernos de Gestion*, *13*(1), 127–149. http://doi.org/10.5295/cdg.100271rv

FERNANDEZ-CREHUET, J.M. (2015). Políticas de conciliación de la vida profesional, familiar y personal: un análisis comparado de los horarios en España y la Unión Europea. Tesis doctoral. Universidad Rey Juan Carlos.

FERNANDEZ-CREHUET, J.M., GIMENEZ-NADAL, J.I. Y REYES RECIO, L.E. (2016). The National Work–Life Balance Index©: The European Case. Social Indicators Research, 128(1), 341-359.

FESTING, M., KNAPPERT, L., Y KORNAU, A. (2015). Gender-specific preferences in global performance management: An empirical study of male and female managers in a multinational context. *Human Resource Management*, *54*(1), 55–79. http://doi.org/10.1002/hrm.21609

FEUER, D. (1988). How women manage. *Training, 25 (*8), 23-28.

FIGUEIRA, J., MOUSSEAU, V., Y ROY, B. (2005). ELECTRE methods. In *Multiple criteria decision analysis: State of the art surveys* (pp. 133-153). Springer, New York, NY.

FIKSENBAUM, L., KOYUNCU, M. Y BURKE, R.J. (2010), "Virtues, work experiences and psychological well-being among managerial women in a Turkish bank", Equality, Diversity and Inclusion: *An International Journal*, *29(*2), 199-212.

FONDAS N, SASSALOS S (2000). A different voice in the boardroom: How the presence of women directors affects board influence over management. *Global Focus* 12, 13–22.

GARCÍA ÁLVAREZ, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, *5*(1), 163-174.

GARCÍA DE CORTÁZAR, M. Y GARCÍA DE LEÓN, M. (1997). Mujeres en minoría. Una investigación sociológica sobre las catedráticas de Universidad en España. Madrid: *Centro de Investigaciones Sociológicas*.

GARCÍA, P. O. (2017). El discurso sobre el emprendimiento de la mujer desde una perspectiva de género/The discourse on entrepreneurship of women from a gender perspective. *Vivat Academia*, (140), 115-129.

GATEWOOD, ELIZABETH J, *et al.* (2003): Women Entrepreneurs, their Ventures and the Venture Capital Industry: Am Annotated Bibliography. Stockholm: (ESBRI).

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY. (2017). *Gender Equality Index. Measuring gender equality in the European Union 2005-2015. Report (EIGE).* Comisión Europea

EUROPEAN INSTITUTE FOR GENDER EQUALITY. (2017). *Gender Equality Report. Key findings.* Comisión Europea

GENTO MUNICIO, A.M. Y REDONDO CASTÁN, A. (2005). Comparación del método ELECTRE III y PROMETHEE II: Aplicación al caso de un automóvil. IX Congreso de Ingeniería de Organización Gijón, 8 y 9 de septiembre de 2005

GIANNOULIS. C.; ISHIZAKA. A. (2010). A Web-based decision support system with ELECTRE III for a personalised ranking of British universities. *Decision Support Systems, 48*, 488-197.

GIDDENS, A. (1991). *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age.* Stanford, University Press.

GODOY, L., Y MLADINIC, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Psykhe Santiago, 18*(2), 51-64.

GOLIK, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administración, 26*(46), 107-133.

GONZÁLEZ MACÓN, J. (2017). El perfil de las mujeres directIvas. Camino al liderazgo.

GOODMAN, L. (1961). Snowball Sampling. Annals of Mathematical Statistics 32, 245–268.

GORDON, A. B. (2008). Women in power: A phenomenological study of women in leadership. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 69(2B), 1368.

GRACIA, P. Y BELLANI, D. (2010). Las políticas de conciliación en España y sus efectos: un análisis de las desigualdades de género en el trabajo del hogar y el empleo, Madrid: *Estudios de progreso. Fundación alternativas*.

GRANT THORNTON. (2014). *Women in business: from classroom to boardroom*

GRANT THORNTON. (2015. *Women in business: the path to leadership*

GRANT THORNTON. (2018). *Women in business: ¿cumplir o liderar?*

GREEN, PATRICIA; GATEWOOD, ELIZABETH Y BRUSH, CANDIDA (2003), "Women Entrepreneurs: Moving front and Center: An overview of research and theory United States Association for Small". En *Business and Entrepreneurship.* Disponible en: http://www.usasbe.org

GRUMMEL, B., DYMPNA, D. Y LYNCH, K. (2009). Appointing senior managers in education: Homosociability, local logics and authenticity in the selection process. *Educational Management Administration and Leadership, 37*(3), 329-349.

GUIRAO, C. (2011). Nuevas formas de relación trabajo productivo y sociedad: la conciliación de la vida familiar y laboral. *Prisma Social 6*, 1-27.

HACKETT, G. (1999). La autoeficacia en la selección y desarrollo profesional. *Auto-eficacia: cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. *Bilbao: Desclée De Brouwer,* 201-221.

HALPERN, D.F. (2005). Psychology in the intersection of work and family. *American Psychologist, 60, 5,* 397-409.

HAMBRICK, D., Y MASON, P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review, 9*(2), 193-206. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/258434

HANAPPI-EGGER, E. (2006). Gender and diversity from a management perspective: Synonyms or complements? *Journal of Organisational Transformation and Social Change, 3,* 121-134.

HARRIS, H. (1995). Organizational influences on women's career opportunities in international management. *Women in Management Review, 10* (3), 26-31.

HARVARD BUSINESS SCHOOL. (2004). *Coaching y Mentoring. Cómo desarrollar el talent de alto nivel y conseguir mejores resultados.* Harvard Business School Publishing Coprorations. Deusto.

HAWLEY, E., TORRES, D. Y RASHEED, S. (1998). Assessing barriers to women's career adjustment. *Journal of Career Assessment, 6*(4), 449-479

HEARN, J., LÄMSÄ, A. Y VALHALA, S. (2010). Leadership through the gender lens: women and men in organisations. Helsinki: *Hanken School of Economics*.

HEILMAN, M. E. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues, 57,* 657-673.

Hersey, P., Y Blanchard, K. H. (1977). *Situational leadership.* California American University, Center for Leadership Studies.

HEWLETT, S. A., Y LUCE, C. B. (2005). Off ramps and on-ramps: Keeping the talented women on the road to success. *Harvard Business Review on Women in Business*. *HBR*, 1-29.

HIRSCH, ROBERT Y BRUSH, CANDIDA (1984): "The woman entrepreneur: Management skills and business problems". *Journal of Small Business Management*, 22(1), 30-37.

HOFFARTH, V. B. (1996). Perspectives on Career Development of Women in Management. *Equal Opportunities International*, *15*(3), 21-43.

HOFSTEDE, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work related values. Beverley Hills: Sage Publications.

HOLLOWAY, M. (1993). A lab of her own. *Scientific American Magazine*, *269*(5), 94-103.

HOPKINS, M. Y BILIMORIA, D. (2008). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of Management Development*, *27*, 13- 35.

HUANG, Q., EL-KHOURI, B. M., JOHANSSON, G., LINDROTH, S., Y SVERKE, M. (2007). Women's career patterns: A study of Swedish women born in the 1950s. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *80*(3), 387-412.

HUGHES, KAREN D. Y JENNINGS, JENNIFER E. 2012. *Global Women's Entrepreneurship Research: Diverse Setting's. Questions and Approaches*. Cheltenham/Northampton, U.K.: Edward Elgar.

IBARRA, H. (1992). Homophily and differencial returns: sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, *37*, 422-47.

IBARRA, H., CARTER, N.M. Y SILVA, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80-85.

INE, 2013. Mujeres en cifras. *Mujeres en cifras. Boletín estadístico*, 9–10.

INFORMA D&B. (2017). *Informe de Presencia de Mujeres en la Empresa Española.*

INJUVE. (2012). *Juventud y Emprendimiento*. *Una oportunidad en tiempo de crisis.* Revista de Estudios de Juventud 99.

INSTITUTO DE LA MUJER. Estadísticas 2005 y 2006. http://www.mtas.es/mujer/mujeres/cifras/empleo/ *situacion_laboral.htm.*

INSTITUTO DE LA MUJER (2016). *Mujeres y Hombres en España*. Instituto Nacional de Estadística. Madrid. España.

INSTITUTO DE LA MUJER (2017). *Mujeres y Hombres en España*. Instituto Nacional de Estadística. Madrid. España.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTIC. (2017). *Nota de Prensa. Estadísticas del Movimiento Natural de la Población. Primer semestre de 2017*. Consultado a 13 de diciembre de 2017.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO) (2003). Time for equality at work. *Global Report Under the Followup to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*, Geneva (Swiss).

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO) (2004). Breaking through the glass ceiling, Geneva. *Journal of Individual Psychology*, 56(4):481-494.

JAMIESON, K. H. (1995). Beyond the Double Bind: Women and Leaderships. *Oxford University Press*, New York.

JENSEN, M.C. Y MECKLING, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, *3*(4), 305 360.

JÍMENEZ CORTÉS, R. REBOLLO CATALÁN, R. Y RODRIGUEZ DÍAZ, R. (2016). Gestión y liderazgo empresarial con perspectiva de género. Voces y experiencias. *Revista cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*, *11*, 329-350

JIMÉNEZ VÁZQUEZ, M. S. (2009a). Tendencias y hallazgos en los estudios de trayectoria: una opción metodológica para clasificar el desarrollo laboral. *Revista electrónica de investigación educativa*, *11*(1), 1-21.

JIMÉNEZ VÁZQUEZ, M. (2009b). Trayectorias laborales y movilidad de los biólogos agropecuarios de la Universidad Autónoma de Tlaxcala. *Perfiles Educativos*, 31, 56-79.

JIMÉNEZ, T. (2008). El desarrollo profesional de la mujer sigue siendo una asignatura pendiente. *Capital Humano*, *217*, 44-49.

JOHNSON, B. T. Y EAGLY, A. H. (1990). Involvement and persuasion: Types, traditions, and the evidence.

KABACOFF, R. Y PETERS, H. (1998), The Way Women and Men Lead – Different, but Equally Effective, research report, *Management Research Group*, Portland, ME.

KABACOFF, R.I. (1998), Gender differences in organizational leadership: a large sample study, research paper, *Management Research Group*, Portland, ME.

KABACOFF, R.I. (2000), Gender and leadership in the corporate boardroom, research paper, *Management Research Group*, Portland, ME.

KANTER, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American journal of Sociology*, *82*(5), 965-990.

KANTER, R. M. (1978). Men and Women of the Corporation. Basic Books, New York.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., ROBERT, S. K., Y DAVID, P. N. (2004). Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. *Gestión 2000.*

KARATEPE, O. M., Y BADDAR, L. (2006). An empirical study of the selected consequences of frontline employees' work–family conflict and family–work conflict. *Tourism Management*, *27*(5), 1017-1028.

KELLEY, D. et al., (2015). GEM Special Report: Women's Entrepreneurship 2015, 159.

KELLEY, DONNA J.; BOSMA NIELS Y AMORÓS, JOSÉ ERNESTO (2011): Global Entrepreneurship Monitor 2010 Global Report. Babson Park, Ma. Babson College and Washington, D.C.

KERR, J. Y SWEETMAN, C. (2003). Women reinventing globalization. Sterling: *Oxfam Publishing.*

KERSTIN, I., GUNN, J., SIV, L. Y MAGNUS, S. (2006). Women's career patterns in Sweden. *Community, Work and Family, 9*, 479-500.

KERVIN, J.B. (1992). Methods for Business research, *Harper Collins Publishers*, Nueva York.

KILDAY, L., MIHAILESCU, A., NOLAN, C. Y SCHREVE, F. 2009. Women on boards of directors: The case study of Norway. Research Report. Published in Husu, L.,

KLENKE, K. (2003). Gender influences in decision-making processes in top management teams. *Management Decision*, *41*(10), 1024-1034.

KOLB, D. A., MCINTYRE, J. M., Y RUBIN, I. M. (1987). Psicología de las organizaciones: experiencias. *Prentice-Hall Hispanoamericana*.

KOTTER, JHON P. (1990): "What Leaders Really Do". *Harvard Business Review*, nº.68, pp. 103- 114.

KUMRA, S. (2010). Exploring Career "choices" of work-centred women in a professional service firm. *Gender in Management: An International Journal* , *25* (3), 227-243.

LANDA, J. M. A., LÓPEZ-ZAFRA, E., MARTOS, M. P. B., Y DEL CARMEN AGUILAR-LUZÓN, M. (2008). The relationship between emotional intelligence, occupational stress and health in nurses: a questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, *45*(6), 888 901.

LEE PM, JAMES EH. (2007). Gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments. *Strategic Management Journal 28*(3): 227–241.

LEE, Y.G., DANES, S.M. Y SHELLEY, M.C. (2006). Work roles, management and perceived well-being for married women within family businesses. *Journal of Family and Economic Issues*, *27*(3), pp.523–541.

LEGAULT, M.H. Y CHASSERIO, S. (2003). Family obligations or cultural constraints? Obstacles in the path of professional women. *Journal of International Women's Studies*, 4(3):108-125.

LEWIS, R. Y RAKE, K. (2008). Breaking the mould for women leaders: could boardroom quotas hold the key? *A Fawcett Society think piece for the Gender Equality Forum*.

LEYMANN, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and victims*, *5*(2), 119-126.

LI, D. et al., (2008). Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances. *Academy of Management Journal*, *51*(2), pp.315–334.

LITWIN, M.S. (1995): How to Measure Survey Reliability and Validity, Sage Publications, *Thousand Oaks*.

LOCKWOOD, N.R. (2009). Perspectives on women in management in India. Mumbai: Society for *Human Resource Management*.

LODEN, M. (1987). Feminine Management: How to succeed in business without acting like a man. Barcelone, Spain: *Hispano Europea*.

LÓPEZ-ZAFRA, E., Y GARCÍA-RETAMERO, R. (2009). Situación de las mujeres respecto a posiciones de liderazgo. Jaén, Spain: *Servicio de publicaciones de la Universidad de Jaén*.

LÓPEZ-ZAFRA, E., GARCIA-RETAMERO, R., Y EAGLY, A. H. (2009). Congruencia de rol de género y aspiraciones de las mujeres a posiciones de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, *24*(1), 99-108.

LUHMANN, NIKLAS (1983). Fin y racionalidad en los sistemas. *Sobre la función de los fines en los sistemas sociales.* Madrid, Editora Nacional.

LYNESS, K.S. Y JUDIESCH, M.K. (1999). Are women more likely to be hired or promoted into management positions? *Journal of Vocational Behavior*, 54,158-73.

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*, 82,359-75.

LYNESS, K.S. Y THOMPSON, D.E. (2000). Climbing the corporate ladder: do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, 85, 86-101.

MALLON, M., Y COHEN, L. (2001). Time for a change? Women's accounts of the move from organizational careers to self-employment. British Journal of Management, 12(3), 217-230.

MANDUJANO, F. (1998). Teoría del muestreo: particularidades del diseño muestral en estudios de la conducta social. *REMA*, *3*(1), 1-15.

MARLOW, N. D., MARLOW, E. K., Y ARNOLD, V. A. (1995). Career Development and Women Managers: Does "One Size Fit All"? *Human Resource Planning, 18(2), 38-49*.

MARSHALL, J. (1995). Working at senior management and board levels: some of the issues for women. *Women in Management Review*, *10*, 21-5.

MARTIN, L., WRIGHT, L., BEAVEN, Z., Y MATLAY, H. (2015). An unusual job for a woman? Female enrepreneurs in scientific, engineering and technology sectors. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, *21*(4), 539–556. http://doi.org/10.1016/j.dyepig.2015.05.031.This

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.

MARTIN, P.Y. (1992). Gender, interaction, and inequality in organizations. *Gender, Interaction, and Inequality,* 208–231. Springer, New York, NY.

MARTIN, V. Y PIGNATEL, I. (2004). Les instances de pouvoir des 500 premiers groups français: un monde androcentrique. Marseille: Euromed.

MARTINEZ, A., PÉREZ, M., DE LUIS. P. Y VELA, MARÍA JOSÉ, (2009). Teletrabajo, flexibilidad de recursos humanos y resultados de la empresa. *Management, 12(*1*),* 52-79.

MARTINEZ, M. Y PALLARÈS, S. (2000). Dones en càrrecs de responsabilitat: des del comandament intermedi a l'alta direcció. Barcelona: *Institut Català de la Dona*.

MARTÍNEZ-PÉREZ, M. D. Y OSCA, A. (2001). Estudio psicométrico de la versión española de la escala "Conflicto Familia- Trabajo" de Kopelman, Greenhaus y Connoly (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.

MATEOS DE CABO, R., GIMENO, R., y ESCOT, L. (2010). Discriminación en consejos de administración: Análisis e implicaciones económicas. *Revista de economía aplicada, 18*(53).

MATHEW, V. (2010). Women entrepreneurship in Middle East: understanding barriers and use of ICT for entrepreneurship development. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6(2), 163-181.

MATTIS, M. C. (1997). Women on Corporate Boards: Two Decades of Research. *International Review of Women and Leadership, 3*, 11-25.

MCGOWAN, P. et al. (2012). Female entrepreneurship and the management of business and domestic roles: Motivations, expectations and realities. *Entrepreneurship and Regional Development*, 24(1–2), 53–72.

MCKINSEYY&COMPANY. (2013). Gender Diversity in top management: Movingo corporate culture, moving boundaries. *Women Matter* .

MCKINSEY&COMPANY. (2014). Moving mind-sets on gender diversity. McKinsey Global Survey results .

MCLLROY, 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

MEIER, K. Y WILKINS, V.M. (2002). Gender differences in Agency head salaries: The case of public education. *Public Administration Review, 62 (4),* 405-411.

MEIER, ROBERT Y MASTER, ROBERT (1988): "Sex differences and risk-taking propensity of entrepreneurs". En: *Journal of Small Business Management, 26*(1), 31-35.

MENSI-KLARBACH, H. (2014). Gender in top management research: Towards a comprehensive research framework. *Management Research Review, 37*(6), 538-552.

METZ, I. (2005). Advancing the careers of women with children. *Career Development International, 10*, 228-245.

METZ, I. Y THARENOU, P. (2001). Women's career advancement. *Group and Organization Management, 26 (3),* 312-343.

MINNITI, MARIA (2009): "Gender Issues in Entrepreneurship". *Foundations and Trends, 5(*7-8), 497-621.

MITRA, R. (2002). The Growth Pattern of Women-Run Enterprise: An Empirical Study in India. *Journal of Developmental Entrepreneurship,* 7(2), 217-237.

MONCAYO ORJUELA, B. C., Y ZULUAGA, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento y Gestión*, 39, 142-177.

MOORE, D.P. Y BUTTNER, E. H. (1997). Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. *Journal of small business management, 35*(1), 34.

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. *Propuesta de un sistema de indicadores sociales de igualdad entre géneros*. Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer, 375-400.

MOREJÓN, A. J. V., GARCÍA-BÓVEDA, R. J., Y JIMÉNEZ, R. V. M. (2004). Escala de autoestima de Rosenberg: fiabilidad y validez en población clínica española. *Apuntes de psicología, 22*(2), 247-255.

MORRISON, A. M., WHITE, R. P., Y VAN VELSOR, E. (1987). The Centre for Creative Leadership. *Breaking the Glass Ceiling*.

MUKHTAR, S. M. (2002). Differences in male and female characteristics: A study of owner-manager businesses. *Small Business Economics, 18*(4), pp.289–311.

MURGOLO-POORE, M. 2006. Feminist social constructionist theory put to the test: Paper presented at CURTIN University of Technology. *Changes, challenges, choices; Conference proceedings from the Inaugural International Women and Leadership Conference*, Fremantle, 16 and 17 November.

MURILLO, F.J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4*(4e), 11-24.

NASER, K., NUSEIBEH, R., Y AL-HUSSAINI, A. (2012). Personal and external factors effect on women entrepreneurs: evidence from Kuwait. *Journal of Developmental Entrepreneurship, 17(2)*, 1-23.

NASSIF, V. M. J., ANDREASSI, T., Y TONELLI, M. J. (2016). Critical incidents among women entrepreneurs: Personal and professional issues. *Revista de Administração, 51*(2), 212–224. http://doi.org/10.5700/rausp1235

NAVARRO, J. R., ORDAZ, C. C., Y MARTÍNEZ, A. C. (2012). Mujer y desafío emprendedor en España: características y determinantes. *Economía Industrial*, (383), 13–22.

NETEMEYER, R. G., BOLES, J. S., Y MCMURRIAN, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology, 81*(4), 400.

NG, T. W., EBY, L. T., SORENSEN, K. L., Y FELDMAN, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology, 58*(2), 367-408.

NYBERG, A., HANSON, L. L. M., LEINEWEBER, C., Y JOHANSSON, G. (2015). Do predictors of career success differ between Swedish women and men? Data from the Swedish Longitudinal Occupational Survey of Health (SLOSH). *PloS one, 10*(10), e0140516.

O' CONNOR, P. (1996). Organisational culture as a barrier to women's promotion. *The Economic and Social Review, 3*, 187-216.

O'DRISCOLL, M.P. (1996) The interface between job and off-job roles: enhancement and conflict. En C.L. Cooper e I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 11,* 279-306. Chichester: Willey.

O'NEIL, D. A., HOPKINS, M. M., Y BILIMORIA, D. (2008). Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics, 80*(4), 727-743.

OAKLEY, G., 2000. Gender-based Senior Barriers to Management Positions : Understanding Scarcity of Female CEOs the Judith, *27*(4), 321–334.

OBSERVATORIO DEL EMPREDIMIENTO. (2015). *GLOBAL MONITOR ESPAÑA GEM España 2015.*

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

OCDE. (1997). Women Entrepreneurs in SMEs: A Major Force in Innovation and Job Creation in Synthesis of the OECD Conference. Disponible en: http://www1.oecd.org

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.

OIT. (2004). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Actualización 2004. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

OIT. (2007). *Tendencias mundiales del empleo de las mujeres*. Resumen marzo de 2007. Genève: Autor. Extraído el 21 Marzo, 2009, de http://www.ilo.org/public/spanish/employment/strat/download/getw07.pdf

OPLATKA, I. (2006). Women in educational administration within developing countries: Towards a new international research agenda. *Journal of Educational Administration*, *44*(6), 604-624.

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.

PADILLA MELÉNDEZ, A., Y GARRIDO MORENO, A. (2006). El uso de tecnologías basadas en Internet para el aprendizaje: Un estudio exploratorio en el contexto del modelo de aceptación de la tecnología. *Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE)*, *12*(2), 217-230.

PALERMO, J. (2004). *Breaking the cultural mould: The key to women's career success*. Paper commissioned by *Hudson Global Resources and Human Capital Solutions*

PALLARÈS, S., Y MARTÍNEZ, M. (1993). Imágenes de la Dirección: metáforas de la función directiva desde la propia dirección. *Revista de Psicología*, *4*, 27-35.

PASAMAR, S., Y VALLE, R. (2011). Conciliación de la vida profesional-personal en empresas españolas. ¿ Mito o realidad? *Universia Business Review*, (29) 14-31.

PELIZZA, H., MACHADO, V., DOS, J., FABRICIO, S., EDUARDO, M., Y ANEZ, M. (2016). Women Entrepreneurs : Reasons and Difficulties for Starting in Business. *RAM Revista de Administração Mackenzie*, *17*(3), 15–38.

PELTIER, N. (2010). The psychology of executive coaching: Theory and application. (2nd ed.) New York: *Routledge*.

PEÑA, I., GUERRERO, M. Y GONZÁLEZ-PERNÍA, J.L., (2015). Global Entrepreneurship Monitor: GEM España 2014. *Choice Reviews Online*, 155. Available at: http://www.cro3.org/cgi/doi/10.5860/CHOICE.51-4537.

PETERS, H. Y KABACOFF, R. (2002), A New Look at the Glass Ceiling: The Perspective from the Top, research report, *Management Research Group*, Portland, ME.

PETERS, T. J., WATERMAN, R. H., Y JONES, I. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies.

PETTIGREW, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, *24*(4), 570-581.

PHILLIPS, S.D. E IMHOFF, A.R. (1997). Women and career development: A decade of research. *Annual Review of Psychology*, *48*, 31-59

PLETZER, J. L., NIKOLOVA, R., KEDZIOR, K. K., Y VOELPEL, S. C. (2015). Does Gender Matter? Female Representation on Corporate Boards and Firm Financial Performance - A Meta-Analysis. *Plos One 10(6), e0130005.*

POO SANTES, N., Y NEIRA GÓMEZ, I. (2011). Perfil de la mujer directiva española. Jornadas La Mujer en la Ingeniería. *Servicio de Publicaciones*, 77-98.

PORTER, M.E., (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, *74*(6), pp.61–78.

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

POWELL, G. N. (2011). Women and men in management (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

PRAHALAD, C.K., HAMEL, G. Y JUNE, M.A.Y., (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

PRICE WATERHOUSE. PWC (2012). La mujer directiva en España. Women as Leaders.

PRICE WATERHOUSE. PWC (2014). La mujer directiva en España. Available at: http://www.pwc.es/es_ES/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf.

PRIME, J., JONSEN, K., CARTER, N. Y MAZNEVSKI, M. (2008). Managers' perceptions of women and men leaders: a cross-cultural comparison. *International Journal of Cross Cultural Management, 8*(2), 171-210.

PUNNETT, B.J., DUFFY, J.A., FOX, S., GREGORY, A., LITUCHY, T.R., MONSERRAT, S.I., OLIVASLUJÁN, M.R. Y SANTOS, N.M.B.F. (2006). *Successful professional women of the Americas: From polar winds to tropical breezes*. Cheltenham: Edward Elgar.

QUEVEDO, M. L. M., IZAR, L. J. M., Y ROMO, R. L. (2010). Factores endógenos y exógenos de mujeres y hombres emprendedores de España, Estados Unidos y México. *Investigación y Ciencia, 18*(46), 57–63. Retrieved from http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=67413508008

RAGINS, B.R., TOWNSEND, B. Y MATTIS, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12, 28-42.

RAMOS LÓPEZ, M. A., BARBERA, E., Y SARRIÓ CATALÁ, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género.

REYES RECIO, L. E. (2001). La estructura de propiedad y el consejo de administración como mecanismos de gobierno supervisores de las actuaciones directivas: una aplicación a las empresas no financieras cotizadas en la bolsa de Madrid. Tesis Doctoral. Universidad Rey Juan Carlos.

REYES RECIO, L. E., PINILLOS COSTA, M. J., Y SORIANO, P. I. (2014). Diferencias de género en la orientación emprendedora. *Esic Market Economics and Business Journal, 45*(3), 441-460.

REY-MARTÍ, A., PORCAR, A. T., Y MAS-TUR, A. (2015). Linking female entrepreneurs' motivation to business survival. *Journal of business research, 68*(4), 810-814.

RICHARD, O. C., BARNETT, T., DWYER, S., Y CHADWICK, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of management journal, 47*(2), 255-266.

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

RINCÓN DIEZ, V., GONZÁLEZ, M., Y BARRERO, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*, *13*(2), 319-386.

ROBBINS, S. P. (2005). Administración. Pearson Educación.

ROBINSON G. Y DECHANT K. (1997). Building a business case for diversity. *The Academy of Management Executive 11*, 21-31.

RODRIGUEZ, M. J. S., Y JAVIER, F. (2009). Women entrepreneurs and social capital in the process of firm creation. *International Entrepreneurship Management*, *5*(1), 45-64.

ROMERO, C. (1993). Teoría de la decisión multicriterio: conceptos, técnicas y aplicaciones, 338.

ROMERO, C. (1996). *Análisis de las decisiones multicriterio*, *14*. Madrid: Isdefe.

RONDÓN, M. A., Y RODRÍGUEZ, V. A. (2007). Algunos conceptos básicos para el cálculo del tamaño de la muestra. *Universitas Médica*, *48*(3), 334-339.

ROSEN, B. Y JERDEE, T.H. (1974). Influence of Sex-Role Stereotypes on Personnel decisions. *Journal of Applied Psychology*, *59*, 9-14.

ROSENBERG, M. (1965). Rosenberg self-esteem scale (RSE). Acceptance and commitment therapy. *Measures package*, *61*, 52.

ROSENBERG, M. (1989). Society and the adolescent Self-image. Revised edition. Middletown, CT: *Wesleyan University Press*.

ROSS-SMITH, A. Y HUPPATZ, K. (2010). Management, Women and Gender Capital. *Gender, Work and Organization*, *17*, 547-566

ROY, B., Y BOUYSSOU, D. (1993). *Aide multicritère à la décision: méthodes et cas*. Paris: Economica.

RUIZ NAVARRO, J., CABELLO MEDINA, C.C. Y MEDINA TAMAYO, R. (2014). Global Entrepreneurship Monitor. Informe España 2013. *Informe GEM España 2013*, p.150. Available at: http://www.gem-spain.com/?q=presentacion informe-2013.

RUIZ PALLARÈS, J. (2015). Métodos de decisión multicriterio ELECTRE y TOPSIS aplicados a la elección de un dispositivo móvil. Universidad de Sevilla.

RUIZ, JOSÉ; CAMELO, CARMEN Y CODURAS, ALICIA (2012). "Mujer y desafío emprendedor en España. Características y determinantes". *Economía Industrial*, *383*, 13-23.

RYAN, M.K. Y HASLAM, S.A. (2007). The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.

SABATER FERNÁNDEZ, M.C., (2014). La interacción trabajo-familia. La mujer y la dificultad de la conciliación laboral. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, 30, 163–198.

SALANOVA, M., AGUT, S. Y GRAU, R. (2000). Tecnología asistida por ordenador y género: una perspectiva psicosocial. *Intervención Psicosocial, 9 (1),* 63-75

SÁNCHEZ, A. et al., (2015). Emprendedores Habituales en España: una aproximación al concepto. *Emprendimiento e Innovación: creando empresas competitivas*. IV workshop de la sección de función empresarial y creación de empresas de ACEDE, 163–182.

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

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. *Advances in experimental social psychology,* 25, 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.

SEALY, R.H.V. Y SINGH, V. 2009. The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development. *International Journal of Management Reviews, 12*(3), 1-20.

SEIBERT, S. E., KRAIMER, M. L., Y LIDEN, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of management journal*, *44*(2), 219-237.

SELVA OLIDI, C., PALLARÈS PAREJO, S., PADILLA, S., Y ANGEL, M. (2013). ¿Entre Obstáculos Anda el Camino? Trayectoria y Mujer Directiva. *Revista Psicología. Organizacoes e Trabalho, 13*(1), 75-88.

SELVA, C., SAHAGÚN, M. A., Y PALLARÈS, S. (2011). Estudios sobre trayectoria profesional y acceso de la mujer a cargos directivos: un análisis bibliométrico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *27*(3), 227-242.

SENNETT, R. (2000). La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo. Barcelona, Anagrama.

SERANTES, N. P., GÓMEZ, I. N., Y ROZAS, M. E. V. (2010). Perfil de la mujer directiva española. *Revista universitaria de ciencias del trabajo*, 11, 147-173.

SHAFFER, M.A., JOPLIN, J.R.W., BELL, M.P., LAU, T. Y OGUZ, C. (2000). Gender discrimination and job-related outcomes: A cross-cultural comparison of workingwomen in the United Status and China. *Journal of Vocational Behavior*, *57(3)*, 395-427.

SIMON, M. A. (1995). Reconstructing mathematics pedagogy from a constructivist perspective. *Journal for research in mathematics education*, *26*(2), 114-145.

SIMPSON, R. Y ALTMAN, Y. 2000. The time bounded glass ceiling and young women managers: Career progress and career success – evidence from the UK. *Journal of European Industrial Training*, *24*(1), 190 198.

SIMPSON, R. (2000). Gender mix and organisational fit: how gender imbalance at different levels of the organisation impacts on women managers. *Women in Management Review*, *15*(1), 5-18.

SINGH, V Y VINNICOMBE, S. (2004). Female FTSE Report, Cranfield School of Management, Cranfield.

SINGH, V., Y VINNICOMBE, S. (2004). Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance: An International Review*, *12*(4), 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. Available at: http:/www.cranfield.ac.uk

SMITH, C. R. (1993). Career Development for Women. *Women in Management Review*, 8 (3), 17-22.

SMOLA, K. Y SUTTON, C. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.

SNYDER, M. (2003). Bridging the Research Gap: A Profile of Women Entrepreneurs in Uganda. *International Trade Forum*, *4*, 22.

STOGDILL, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology, 25*(1), 35-71.

SULLIVAN, S. E., Y MAINIERO, L. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Designing HRD programs that attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources*, *10*(1), 32-49.

SWANSON, J. Y WITKE, M. (1997). Theory into practice in career assessment for women: Assessment and interventions regarding perceived barriers. *Journal of Career Assessment, 5*, 443-462.

SWEETMAN, C. (2000). Women and leadership. London: *Oxfam Publishing*.

TANNEN , D. (1994). Talking from 9 to 5: How Women´s and Men´s Convertional Styles Affects who Gets Heard, Who Gets Credit, and What Gets Done (William Morrow and Co.; New York).

TEECE, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.

TEECE, D.J., PISANO, G. Y SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management G. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp.509– 533.

TERBORG, J.R. Y ILGEN, D.R. (1975). A Theoretical Approach to Sex Discrimination in Traditionally Masculine Occupations. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*, 352-376.

TERJESEN S., SEALY R. Y SINGH V. (2009). Women directors on corporate boards: a review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review 17*(3), 320–337.

TERJESEN S. y SINGH V. (2008) Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics 83*, 55–63. doi: 10.1007/s10551-007-9656-1

TERJESEN, S. (2005). Senior women managers' transition to entrepreneurship Leveraging embedded career capital. *Career Development International, 10*, 246-259.

TERJESEN, S., SEALY, R., Y SINGH, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate governance: an international review, 17*(3), 320-337.

THAENOU, P. (2001). Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? *Academy of Management Journal, 44*(5), 1005-1017

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

THARENOU, P. (2005). Does mentor support increase women's career advancement more than men's? the differential effects of career and psychological support. *Australian Journal of Management,* 30(1), 77-109.

THARENOU, P. (2010). Women's Self-Initiated Expatriation as a Career Option and Its Ethical Issues. *Journal of Business Ethics, 95,* 73-88.

TOMÁS, M. Y GUILLAMON, C. (2009). Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica. *Revista de Educación, 350,* 253- 275.

TORRES, F. C., ORTIZ, J. E. P., Y RESTREPO, X. M. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas, 8*(1), 183-193.

TRAAVIK, L. Y RICHARDSEN, A. (2010). Career success for international professional women in the land of the equal? Evidence from Norway. *The International Journal of Human Resource Management, 21,* 2798-2812

TRATADOS NACIONES UNIDAS. (1979). Convention on the Elimination of all Forms of Dis crimination against Women. Recuperado el 09 de junio de 2014, de *ACNUR.*

TRILLO HOLGADA, M. A., Y SÁNCHEZ CAÑIZARES, S. M. (2006). Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual. *Intangible Capital, 2*(1), 164-180.

TUBRE T.C. Y COLLINS J. M. (2000). A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management 26,* 155–169. doi: 10.1177/014920630002600104

TURNER , R.J. (1960). Sponsored and contest mobility and the school system. *American Sociological Review, 25,* 855-867.

TWENGE, J., CAMPBELL, S., HOFFMAN, B. Y LANCE, C. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management, 36*(5), 1117-1142.

UNESCO. (2002). Women and management in higher education: A good practice handbook. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

VAN KNIPPENBERG D., DE DREU C. K. W. Y HOMAN A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology 89* 1008–1022.

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.

VANDERBROECK, P. (2009). Unrealistic expectations prevent women in The Netherlands from reaching the top: act like a man, but don't show it! 17 March, available at: www.20-first.com (accessed 17 March 2009).

VANDERBROECK, P. (2010). The traps that keep women from reaching the top and how to avoid them. *Journal of Management Development, 29,* 764-770.

VARGAS, R. (2000). Trayectoria profesional de los ingenieros en la industria maquiladora electrónica: el caso de Sanyo Video componentes. *Revista Electrónica de Investigación Educativa, 2(2), 1*

VEALE, C. Y GOLD, J. (1998). Smashing into the glass ceiling for womenmanagers. *Journal of Management Development, 17,* 17-26.

VENTURA, R. Y QUERO, M. J. (2013). Factores explicativos de la intención de emprender en la mujer. Aspectos diferenciales en la población universitaria según la variable género. *Cuadernos de Gestion, 13*(1), 127–149. http://doi.org/10.5295/cdg.100271rv

VINKENBURG, C., VANENGEN, M.L., EAGLY, A.H. Y JOHANNESEN-SCHMIDT, M.C. (2009). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly 22(*1), 10-21.

VINNICOMBE, S. Y COLWILL, N. (1995*).* The Essence of Women in Management. *Prentice-Hall*, London.

VINNICOMBE, S. Y BANK, J. (2003). Women with Attitude, Routledge, London

VINNICOMBE, S., SINGH, V. Y KUMRA, S. (2004). Making good connections: Best practice for women's corporate networks. Cranfield: Cranfield University School of Management.

VINNICOMBE, S., DOLDOR, E. Y TURNER, C. (2014). The Female FTSE Board Report 2014 Crossing the Finishing Line. Available at: http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/ftse/The Female FTSE Board Report 2014.pdf.

WAJCMAN, J. (1998). Like a man: Women and Men in Corporate Management. Cambridge: Polity Press.

WAJCMAN, J. Y MARTIN, B. (2002). Narratives of identity in modern management: the corrosion of gender difference? *Sociology, 36,* 985-1002.

WATTS, J. (2009). Leaders of men: women 'managing'in construction. *Work, employment and society, 23,* 512-530.

WELTER, F., BAKER, T., AUDRETSCH, D. B., Y GARTNER, W. B. (2017). Everyday entrepreneurship, a call for entrepreneurship research to embrace entrepreneurial diversity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *41*(3), 311–321.

WENTLING, R. M. (2003). The Career Development and Aspirations of Women in Middle Management - revisited. *Women in Management Review*, *18*(6), 311-324.

WIRTH, L. (2001). Breaking through the glass-ceiling: women in management. Geneva: International Labour Office.

WIRTH, L. (2002). Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. *Colección Informes OIT, 58*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

WONG, M., GARDINER, E., LANG, W. Y COULON, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 878-890.

YÁÑEZ, S. Y GODOY, L. (2008). Effects of gender images and stereotypes on female E&T research careers in higher education in Chile. En A. S. Godfroy-Genin (Ed.), *Women in engineering and technology research. Proceedings of the PROMETEA Conference.* 26-27 Octubre 2007, Paris. Zürich: Lit Verlag.

YIN, R.K., (2009). Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications.

ZABLUDOVSKY G. (1997). Presencia de las Mujeres ejecutivas en México" en *Mujer y Entorno Social*, *Sociológica 33.* Universidad Autónoma Metropolitana, México, D.F.

ZABLUDOVSKY, G. (2007). México: Mujeres en cargos de dirección del sector privado. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 9-26

ZAFRA, E. L., Y GARCÍA-RETAMERO, R. (2009). Mujeres y liderazgo:¿ discapacitadas para ejercer el liderazgo en el ámbito público? *Feminismo/s*, (13), 85 104.

ZANAKIS, S. H., RENKO, M., Y BULLOUGH, A. (2012). Nascent Entrepreneurs and the transition to entrepreneurship: Why do people start new businesses? *Journal of Developmental Entrepreneurship, 17*(1), 1-25.

ANEXO A

DISEÑO DE ENTREVISTA

Buenos días. En primer lugar muchas gracias por concederme su tiempo para poder mantener con usted esta entrevista.

Pongo en su conocimiento la estructura de esta entrevista. En primer lugar se sucederá una serie de preguntas de tipo persona. A continuación le preguntaré sobre cuestiones laborales y por último me referiré a preguntas sobre la compatibilidad entre desarrollo profesional y su vida personal.

PRIMERA PARTE. PREGUNTAS PERSONALES.

1. ¿Qué edad tiene?
2. Describa brevemente su formación
3. ¿Cuál es su estado civil?
4. ¿Tiene hijos? ¿Cuántos? ¿De qué edades?
5. ¿Tiene ayuda en casa para las tareas domésticas y para el cuidado de sus hijos?

SEGUNDA PARTE. PREGUNTAS DESARROLLO PROFESIONAL

1. ¿En qué sector de actividad trabaja?
2. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?
3. ¿Qué cargo ocupa en la empresa y desde hace cuánto tiempo?
4. ¿Cómo accedió al cargo?
5. ¿Le gusta su trabajo?
6. ¿Está satisfecha con su evolución o desarrollo profesional?
7. ¿Considera que ha tenido trabas u obstáculos? ¿Cuáles?

TERCERA PARTE. PERFIL DE MUJER DIRECTIVA

1. ¿Cuál es su prioridad en la vida? ¿Y a nivel laboral?
2. ¿Le gustaría llegar lejos en la empresa? ¿Y si esto supone una menor estabilidad?
3. ¿Está cansada del mundo empresarial?
4. ¿Sacrificaría tiempo con su familia en favor de su desarrollo profesional?
5. ¿Sacrificaría su desarrollo profesional en favor de su familia?
6. ¿Considera necesario un equilibrio entre vida profesional y personal?
7. ¿Qué supone un fracaso personal para usted? ¿Y un fracaso laboral?
8. ¿Debe la mujer demostrar que es igual que el hombre y está capacitada para hacer lo mismo que él en términos laborales?

9. Pondere de 1 a 10 los siguientes factores según afecten en mayor o menor medida dado el escenario en el que se encuentra.

Factor	PONDERACIÓN DE 1 A 10 (1 poco-10 mucho)
Formación y desarrollo	
Redes de contacto y trabajo	
Apoyo organizativo	
Apoyo externo	
Liderazgo	
Cultura organizativa	
Factor interno	
Responsabilidad familiar	
Estereotipo de género	
Políticas públicas y de conciliación	

10. Explique sus ponderaciones

ANEXO B

CARTA DE PRESENTACIÓN DE CUESTIONARIO

Cristina Ruth Cachón García
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
Universidad Rey Juan Carlos
Pº. Artilleros s/n 28032 Madrid
criscachon@hotmail.com
cr.cachon@alumnos.urjc.es

FACTORES DETERMINANTES DEL DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL DE LAS MUJERES DIRECTIVAS

POSIBLE CORREO:

En primer lugar me gustaría agradecer la predisposición para acceder a este cuestionario.

Mi nombre es Cristina Cachón y estoy realizando una tesis doctoral cuyo título es: FACTORES DETERMINANTES DEL DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL DE LAS MUJERES DIRECTIVAS

Esta tesis doctoral tiene como objetivo principal analizar cuáles son los factores que determinan el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres directivas y relacionar dichos factores con las distintas alternativas que tiene la mujer para promocionar en su carrera.

Por ello, a continuación se presenta un cuestionario totalmente anónimo que me permitirá obtener unos resultados relevantes y concluir mi tesis.

El cuestionario tiene una duración de 10 minutos. Es importante contestar a todas las preguntas para que tenga validez estadística.

Les doy de antemano mi agradecimiento y si están interesadas en que les envíe un informe con el resultado del cuestionario o con el resultado de mi tesis no duden en contactar conmigo.

Muchas gracias.
Reciban un cordial saludo,

Cristina Cachón

ANEXO C

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA				
Actividad principal de la empresa:				
Nº de trabajadores: Menos de 51 ☐	De 51 a 250 ☐	De 251 a 500 ☐	Más de 500 ☐	

IDENTIFICACIÓN DE LA PERSONA QUE RESPONDE AL CUESTIONARIO					
Edad: Menos de 30 ☐	De 30 a 40 ☐	De 40 a 50 ☐	Más de 50 ☐		
Estudios	Educación básica ☐	Educación Secundaria ☐	Bachillerato/FP ☐	Educación Superior ☐	Postgrado/ doctorado ☐
Área de Formación:	Ciencias sociales ☐ Humanidades ☐ Ciencias de la salud ☐ Ingenierías ☐ Arquitectura, Artes ☐				
Cargo de responsabilidad que ostenta	Dirección general ☐ Dirección unidad de negocio ☐ Dirección financiera ☐ Dirección de sistemas ☐ Dirección de marketing y comunicación ☐	Dirección comercial ☐ Dirección de logística, producción y operaciones ☐ Otras (indicar):			
Nivel Organizacional*	Alta dirección ☐ Línea Media ☐ Primera línea ☐				
Meses de experiencia en el cargo actual:					
Nº de trabajadores a su cargo: Menos de 10 ☐	De 10 a 20 ☐	De 21 a 50 ☐	Más de 50 ☐		
Forma de acceder al cargo actual	Promoción interna ☐ (promocionada en la empresa donde estaba)	Promoción externa ☐ (contratada por otra empresa para un cargo mayor)	Emprendimiento ☐ (ha lanzado su propio negocio)	Otras (indicar): ☐	
Edad que tenía al ocupar el primer cargo directivo	Menos de 30 años ☐	De 30 a 40 ☐	De 40 a 50 ☐	Más de 50 ☐	

*Alta dirección se refiere a puestos de presidente, consejero delegado, dirección general, vicepresidencias. Dirección media son los que lideran líneas de negocio o áreas funcionales. Primera línea son los que están al frente de un departamento, unidad o equipo.

1. Responda acerca de su situación personal y familiar

Estado Civil	Soltera ☐	Casada/ en pareja ☐	Divorciada/ Separada ☐	Viuda ☐
Hijos	Sí ☐	Número de hijos: Edad de los hijos menores:		
	No ☐	Intención de tener hijos (o más hijos): Si ☐ No ☐		
Dependientes a su cargo	Sí ☐ No ☐			
Situación laboral de la pareja (¿trabaja?)	Sí ☐	Tipo de trabajo: Directivo ☐ Administrativo ☐ Operario ☐ Jornada laboral: Tiempo completo ☐ Tiempo parcial ☐		
	No ☐			
Reparto de las tareas domésticas	¿Cuál es el porcentaje de reparto de tareas de la otra persona?			

Cuenta con la ayuda de una persona para las tareas domésticas	Sí ☐ No ☐

INSTRUCCIONES PARA RESPONDER EL CUESTIONARIO	
Las preguntas se refieren a los factores que afectan a nivel individual a cada una de las mujeres directivas que respondan a este cuestionario. No hay respuestas más o menos correctas. Contestar a ser posible a todas las cuestiones.	
En las preguntas donde se pide una valoración, en una escala creciente de 1 a 5, dicha escala siempre es creciente (de menos a más) considerándose el significado siguiente	
ESCALA	**ACUERDO**
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni acuerdo ni desacuerdo
4	Acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

2. Indique el grado de desacuerdo o acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el factor interno

Me siento una persona válida y capacitada para mi puesto	1	2	3	4	5
Creo que tengo algunas cualidades buenas	1	2	3	4	5
Soy una persona con determinación	1	2	3	4	5
Creo en mis posibilidades en general	1	2	3	4	5
Temo triunfar en el ámbito profesional por la repercusión que tenga sobre mi familia	1	2	3	4	5
Mi entorno familiar apoya mi trayectoria profesional directiva	1	2	3	4	5

3. Indique el grado de desacuerdo o acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el factor de liderazgo

Las emociones me condicionan a la hora de dirigir personas	1	2	3	4	5
Me considero una persona objetiva	1	2	3	4	5
Los resultados son lo principal en mi día a día	1	2	3	4	5
Considero que delegar poder y autoridad en mis empleados es una herramienta necesaria para la motivación de mi equipo	1	2	3	4	5
Tengo en consideración la relación con los trabajadores	1	2	3	4	5
La relación con las personas que lidero es lo principal en mi día a día	1	2	3	4	

4. Indique si las siguientes cualidades le caracterizan más o menos (entendiendo por no me define en absoluto:1 y me define totalmente: 5)

Cooperación	1	2	3	4	5	Cualidades emocionales	1	2	3	4	5
Capacidad para trabajar en equipo	1	2	3	4	5	Empatía	1	2	3	4	5
Resolución de problemas	1	2	3	4	5	Asertividad	1	2	3	4	5
Intuición	1	2	3	4	5	Control	1	2	3	4	5
Comprensión	1	2	3	4	5	Agresividad	1	2	3	4	5
Habilidades de comunicación	1	2	3	4	5	Ambición	1	2	3	4	5
Asunción de riesgos controlada	1	2	3	4	5	Dominación	1	2	3	4	5
Capacidad de escucha	1	2	3	4	5	Seguridad en uno mismo	1	2	3	4	5
Dirección participativa	1	2	3	4	5	Individualismo	1	2	3	4	5
Empowerment: delegar poder y autoridad en subordinados	1	2	3	4	5	Propensión al riesgo	1	2	3	4	5

5.a. Indique el grado de desacuerdo o acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el factor de cultura organizativa

Existen medidas o planes en mi empresa que facilitan el acceso de la mujer a puestos de dirección	1	2	3	4	5
Considero que las tareas que me asignan favorecen mi desarrollo profesional	1	2	3	4	5
Considero que puedo influir en las decisiones que son importantes para la empresa	1	2	3	4	5
Estaría dispuesta a cambiar de empresa aunque esto suponga un descenso de cargo o categoría	1	2	3	4	5
Suelo alargar mi jornada laboral	1	2	3	4	5
Existe un verdadero compromiso en mi empresa, por parte de los CEO's y equipos directivos, de contar con mujeres	1	2	3	4	5
Creo que acogerse a una medida de conciliación frenaría mi carrera directiva	1	2	3	4	5
En puestos de relevancia, a las mujeres se les exige más que a los hombres en cuanto a méritos y capacidades	1	2	3	4	5

5.b. Marque lo que corresponda:

Media del número de horas semanales que realiza:	< 50h ☐	50h-60h ☐	60h-70h ☐	Más de 70 ☐	
Frecuencia con la que su trabajo le exige trabajar en vacaciones, fines de semana y/o periodos de descanso	Muchas veces ☐	Con frecuencia ☐	Algunas veces ☐	Rara vez ☐	Nunca ☐
Me he acogido a alguna medida de conciliación de las ofrecidas por mi empresa	Sí ☐ No ☐				
Escriba 1 característica que defina la cultura de su empresa:					

6. a. Indique el grado de desacuerdo o acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el factor de apoyo organizativo

En mi carrera profesional he contado con el apoyo de un mentor	1	2	3	4	5
He participado en algún proceso de coaching	1	2	3	4	5
El proceso de coaching al que he asistido me ha sido de gran ayuda	1	2	3	4	5
Mi supervisor valora mi esfuerzo y mi trabajo	1	2	3	4	5
Mi supervisor acepta que tengo que conciliar vida personal y familiar con la responsabilidad del trabajo	1	2	3	4	5
En mi empresa existe transparencia en los procedimientos de promoción	1	2	3	4	5
A la hora de promocionar a una mujer hay mayores exigencias que cuando se promociona a un hombre	1	2	3	4	5
Mi empresa me ha proporcionado cursos de formación para completar mis conocimientos y mejorar mis habilidades	1	2	3	4	5

6. b. Marque lo que corresponda:

En caso de tener mentor, éste es o fue	profesor ☐	familiar ☐	amigo ☐	jefe ☐	otros ☐
Género de su supervisor actual	Hombre ☐ Mujer ☐				
Con qué frecuencia asiste a cursos de formación	Más de 5 veces al año ☐	4 o 5 veces al año ☐	2 o 3 veces al año ☐	1 vez al año ☐	Nunca ☐

7. a. Indique el grado de desacuerdo o acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el factor de redes de contacto y trabajo

Considero que tengo una buena red de contactos de trabajo	1	2	3	4	5
Considero que las mujeres tenemos mayor dificultad para construir una red de contactos	1	2	3	4	5

7. b. Marque lo que corresponda:

Grado de utilización de redes sociales	Nunca ☐	Alguna vez ☐	A menudo ☐	Diariamente ☐
Tiempo que dedica a establecer y crear una red de contactos profesional	Nunca ☐	5h/semana ☐	5h-10h/semana ☐	+ 10h/semana ☐

8. Indique el grado de desacuerdo o acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el factor de apoyo externo

Tengo alguna mujer directiva que me sirve de modelo o guía para poder imitar su trayectoria.	1	2	3	4	5
Pertenezco a alguna asociación o grupo de contacto	1	2	3	4	

9. Indique el grado de desacuerdo o acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el factor de estereotipo de género

Existe una creencia generalizada de que la mujer tiene una menor disposición a aceptar puestos de responsabilidad	1	2	3	4	5
Existe una creencia generalizada de que la mujer pone en la balanza primero a la familia u otros intereses personales	1	2	3	4	5
Existe una creencia generalizada de que los rasgos característicos del buen directivo son rasgos masculinos	1	2	3	4	5
Existe una creencia generalizada de que una mujer lo tiene más difícil que un hombre para acceder a un puesto de dirección	1	2	3	4	5
Existe una creencia generalizada de que los miembros de un equipo liderado por una mujer tienden más a colaborar que a competir	1	2	3	4	5
Con qué fuerza los prejuicios sobre estereotipos la afectan en su trayectoria profesional (1 menos fuerza, 5 más fuerza)	1	2	3	4	5
En algún momento de mi carrera profesional me he sentido discriminada por el mero hecho de ser mujer	1	2	3	4	5
Mi salario está por debajo del salario de mi homólogo masculino	1	2	3	4	

10. Indique el grado de desacuerdo o acuerdo con los siguientes aspectos relacionados con el factor de políticas públicas

El actual marco regulatorio impulsa la presencia de la mujer en puestos directivos	1	2	3	4	5
Mi empresa ha puesto en marcha medidas o planes para facilitar el acceso de la mujer a puestos de dirección	1	2	3	4	5
Estaría de acuerdo si en mi empresa se implantara un sistema de cuotas para garantizar la paridad en los puestos de dirección	1	2	3	4	

11. Valore como cree que las mujeres directivas en general consideran la influencia de los siguientes factores en la alternativa de promoción.

	Promoción interna (ascender en la misma empresa)	**Promoción externa** (ser contratado por otra empresa para un puesto de mayor responsabilidad)	**Emprender un negocio propio**
Factor Interno (comportamiento y personalidad inherente a la persona y relacionado con la autoestima, confianza y miedos)	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐
Responsabilidad familiar (situación familiar en cuanto a estado civil, hijos, tipo de familia etc.)	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐

	Totalmente ☐	Totalmente ☐	Totalmente ☐
Formación y desarrollo (educación, formación y experiencia profesional recibida)	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐
Liderazgo (estilo y cualidades de liderazgo propias)	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐
Cultura organizativa (valores con los que la organización se identifica)	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐
Apoyo organizativo (apoyo y soporte que ha recibido por parte de la organización a la que pertenece)	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐
Redes de contacto y trabajo (relaciones y contactos con los que cuenta)	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐
Apoyo externo (apoyo que recibe de la sociedad, personas ajenas a la organización, gobiernos, asociaciones, grupos)	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐
Estereotipo de género (prejuicios o creencias generalizadas en la sociedad en materia de género)	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐
Políticas públicas y de conciliación que rigen el mundo empresarial	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐	Nada ☐ Poco ☐ Algo ☐ Mucho ☐ Totalmente ☐

12. Posiciónese, usted, en uno de los siguientes escenarios, según la prioridad o situación que tenga actualmente:

Escenario 1: Desarrollo profesional. Mujeres que luchan por su desarrollo profesional a toda costa.	☐
Escenario 2: Estabilidad laboral. No se desea tanto el ascenso sino estar estables en el cargo directivo en el que se encuentra.	☐
Escenario 3: Familia. Prioriza la familia por encima de todo y si hay que renunciar al desarrollo profesional no hay inconveniente en hacerlo.	☐
Escenario 4: Compatibilidad familia y desarrollo profesional sin renunciar a éste último.	☐
Escenario 5: Igualdad. Lucha por la igualdad entre hombre y mujer	☐

13. Considerando el escenario que ha escogido, pondere del 1 al 10, la importancia que considera tiene cada uno de los factores en dicho escenario.

Factor Interno (comportamiento y personalidad inherente a la persona y relacionado con la	1 ☐ 2 ☐	4 ☐ 5 ☐	7 ☐ 8 ☐

autoestima, confianza y miedos)	3 ☐	6 ☐	9 ☐ 10 ☐
Responsabilidad familiar (situación familiar en cuanto a estado civil, hijos, tipo de familia etc.)	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐	4 ☐ 5 ☐ 6 ☐	7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐
Formación y desarrollo (educación, formación y experiencia profesional recibida)	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐	4 ☐ 5 ☐ 6 ☐	7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐
Liderazgo (estilo y cualidades de liderazgo propias)	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐	4 ☐ 5 ☐ 6 ☐	7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐
Cultura organizativa (valores con los que la organización se identifica)	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐	4 ☐ 5 ☐ 6 ☐	7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐
Apoyo organizativo (apoyo y soporte que ha recibido por parte de la organización a la que pertenece)	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐	4 ☐ 5 ☐ 6 ☐	7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐
Redes de contacto y trabajo (relaciones y contactos con los que cuenta)	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐	4 ☐ 5 ☐ 6 ☐	7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐
Apoyo externo (apoyo que recibe de la sociedad, personas ajenas a la organización, gobiernos, asociaciones, grupos)	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐	4 ☐ 5 ☐ 6 ☐	7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐
Estereotipo de género (prejuicios o creencias generalizadas en la sociedad en materia de género)	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐	4 ☐ 5 ☐ 6 ☐	7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐
Políticas públicas y de conciliación que rigen el mundo empresarial	1 ☐ 2 ☐ 3 ☐	4 ☐ 5 ☐ 6 ☐	7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐

Universidad
Rey Juan Carlos

Factores determinantes del desarrollo de la carrera profesional de la mujer directiva

Dña. Cristina Ruth Cachón García