

Propuesta para la gestión del proceso de aprobación y priorización de proyectos Kaizen mediante un modelo de cartera

Teresa Barberá Ribera¹, Carlos M. Dema Pérez²

^{1,2} Dpto. de Organización de Empresas. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Valencia. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera s/n, 46022. Valencia. mabarri@upvnet.upv.es, cmdema@omp.upv.es

Palabras clave: Kaizen, mejora continua, lean production, análisis de cartera

1. La mejora continua en el contexto del lean production

El término Lean Production (Womack, Jones & Ross, 1990) resume el nuevo marco en el que desarrollaban su actividad las empresas japonesas fabricante de automóviles a finales de los 80's, como crisol de los esfuerzos para la reducción del desperdicio que han sido una estrategia de negocio fundamental en las pasadas décadas (Ohno, 1988) (Standard, Davis, 1999) (Fliedner, G., et al.(2009). El sistema japonés de innovación parece seguir un pragmático modelo de desarrollo: antiguo, unidades organizativas y procesos persisten mientras en ocasiones incluso propuestas radicalmente diferentes son añadidas, resultando la coexistencia de lo "viejo" y lo "nuevo", de los "tradicional" y lo "innovador" en los procesos organizativos. (Hemmet, Oberlander, 1998; pp. 17).

Las prácticas Lean se generalizaron en empresas manufactureras y de servicios, grandes y pequeños negocios y organizaciones con o sin ánimo de lucro. (Ohno, 1988), entre otras razones como consecuencia de la globalización que ha reducido el control de los fabricantes sobre el precio. A este respecto es interesante resaltar la afirmación (Cooper, 207, pp25): "la intensificación de las fuerzas competitivas limita la capacidad de fijar los precios en función del incremento de los costes". El incremento de la competencia en los sectores hace que cada vez se perciba como más importante concentrar los esfuerzos de las organizaciones en la reducción de los costes, la eliminación del desperdicio, la mejora de la productividad, y en resaltar la calidad como medios estratégicos para alcanzar los objetivos de beneficio previstos. Además existe una creciente necesidad en los empleados de participar y en conducir los cambios necesarios en las culturas de negocio actuales, sistemas operativos, y prácticas habituales en reducción de costes, eliminación del desperdicio, mejora de la productividad y de la calidad (Drikhamer, 2004). profundizan en la importancia de los empleados y afirman que esta orientación del empleado hacia la innovación es una fuente de prácticamente de todo el valor económico, el crecimiento y el perfil estratégico hoy en día.

El caso de los países del sudeste asiático como Corea del Sur, y su comparación con la industria japonesa es ampliamente estudiada por K. Jackson, y Ph. Debroux, (2008) es un término que en líneas generales describe una filosofía de gestión que enfatiza la importancia de todas los empleados buscando constantemente y eliminando fuentes de imperfección.(Wynder, M. 2008). Estas actividades kaizen han sido consideradas en el mundo industrial occidental como el principal factor en la elevada calidad del producto y en la productividad de las empresas japonesas. Esta opinión fue difundida por Imai,K. (1986), Monden, Y. (1985), y Womack, Roos and Jones (1990). Además, la importancia de las

actividades kaizen ha sido enfatizada por las mismas empresas japonesas cuando estas han promocionado estas actividades en sus plantas en Estados Unidos y Europa (JHRA, 1995).

Pocas empresas se han acercado a los éxitos obtenidos por Toyota cuando han intentado imitar sus estrategias y aplicar sus herramientas. Strem, S. (2004) aporta una clara explicación: en occidente se están copiando los métodos y las herramientas pero “lo verdaderamente importante no son los instrumentos en sí mismos, lo verdaderamente importante es como se gestiona el paso del conocimiento a través de toda la estructura organizacional”. Esta gestión del conocimiento que se produce de forma continua, incorporando a todo el personal permite a la organización y a los individuos aprender, evolucionar y desarrollarse. Esta es la verdadera esencia que tan difícil es de copiar, ya que hay que experimentarla y desarrollarla adecuándola al contexto sociocultural y empresarial, supone una modificación de la cultura empresarial. Lo que ha supuesto que las empresas occidentales modifiquen sus patrones de dirección hacia la gestión y desarrollo del capital humano y del conocimiento. A principios de los 80’s la Factoría Ford en Almussafes comenzó la incorporación de estas técnicas en sus programas de formación interna, con la participación de los proveedores en muchos casos y de profesores del Departamento de Organización de Empresas de la U.P.V.³.

Los aspectos básicos a considerar para desarrollo una propuesta de mejora⁴ se pueden resumir en la regla de los cinco dedos de la mano (Dema, Barberá, 1995), mediante la cual se enfatiza la necesidad de no concentrar todos los esfuerzos en los ahorros económicos, sino que se deben de considerar todos los aspectos clave para las operaciones de planta:



Fuente: Elaboración propia

2. El sistema de sugerencias y las acciones kaizen “Kaizen Blitz”

El sistema de sugerencias.

El “sistema de sugerencias” y las “acciones Kaizen” son dos pilares para implicar a todo el personal en la mejora continua (CI). El primero de ellos canaliza las propuestas que realizan los empleados de forma totalmente autónoma; mientras que el segundo concentra el esfuerzo en áreas determinadas y, en paralelo, se utiliza para complementar la formación de los empleados en estos campos. Siguiendo a G. Merli podemos afirmar que no es suficiente que los empleados estén positivamente motivados: “la movilización de un gran número de empleados no asegurará por sí sola la mejora. Una compañía debe organizar la actividad de

³ El desarrollo de estas acciones en la factoría de FORD en Almussafes ha estado habitualmente a cargo de profesores del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, quienes llevaban a cabo tanto la componente de formación, como los proyectos en planta que se realizaban en cada acción kaizen (Kaizen Blitz). Estas actividades se han mantenido hasta la actualidad aunque evolucionando de forma muy significativa abarcando todas las plantas de la factoría y algunos proveedores de primer nivel. Además se ha colaborado introduciendo el kaizen como parte de programas de formación más completos. .

⁴ “Kaizen, “Mejora Continua (MC)” y “Continuous Improvement (CI)”, se utilizan como sinónimos.

mejora y debe entrenar a los empleados en las nuevas capacidades que se requieren para las mejoras: policy deployment, técnicas de identificación, y resolución de problemas,..... (Merli, G.,1987), por ello, la aplicación de la mejora continua implica que los individuos, los equipos y la empresa misma están continuamente aprendiendo y compartiendo el desarrollo, la transferencia y uso de conocimientos y habilidades para producir un mejoramiento continuo y la creación de una ventaja competitiva dinámica.

En la mayor parte de la literatura basada en la práctica la medida del éxito de la implicación del empleado es el número de propuestas de mejora recibido (Japan Human Relations Association, 1990). En 1989 un estudio comparado entre los programas CI en Japón y en los países occidentales (JHRA, 1990) planteó que los trabajadores en Japón eran motivados para plantear numerosas propuestas de mejora, y aceptar las recompensas en base a las evaluaciones subjetivas proporcionadas por los directivos, mas que en los efectos financieros de la propuesta de mejora. Por el contrario, los programas desarrollados en los Estados Unidos (JHRA, 1992) ponían un gran énfasis en la calidad de las propuestas, objetivamente determinada y definida en términos de repercusión económica. Los empleados eran animados a ejercer la autocensura, determinando ellos mismos cuales de sus ideas debían ser tomadas en cuenta. (.....) El efecto del sistema de control se espera que sea moderado por la información de los costes. El objeto último de todo Programa de Mejora Continua es, sin embargo, reducir el despilfarro o aumentar los ingresos. En contraste con el proceso de control los empleados deben ser incentivados a determinar por ellos mismos el impacto financiero de sus ideas y, por ello, seleccionar cuales deben ser implantadas. Estas propuestas que producen beneficios, objetivamente calculados, son recompensadas positivamente, mientras que aquellas que no sean valoradas negativamente- (Imai, 1986).

Las acciones kaizen o “kaizen blitz”

Las acciones kaizen o “kaizen blitz” son esencialmente actividades de varios días para la solución de problemas, caracterizados por una buena estructuración, en la que un grupo interfuncional es empujado a experimentar como consideren oportuno para definir la solución. La acción kaizen fue reconocida como técnica por la APICS dictionary bajo la denominación “kaizen blitz”.: “Una rápida mejora en un área de proceso limitada, por ejemplo una célula de producción,. Parte del grupo de mejora está constituido por operarios del área. Los objetivos son utilizar ideas innovadoras para eliminar el trabajo que no aporta valor añadido e implementar los cambios en una semana como máximo. La propiedad de la mejora del equipo de trabajo y el desarrollo de las habilidades de grupo para la resolución de problemas son beneficios adicionales. (Cox, Blackstone, 2002).

Imai (1997) reconoce que el mérito de haber desarrollado el concepto de “acción kaizen” corresponde a Toyota.. Las acciones kaizen comenzaron a desarrollarse en EEUU y su aplicación se incrementó fuertemente en la década de los 90’s (Vasilash, 1993) (Larraia et al., 1999).

2.1. La mejora continua frente al cambio radical: ¿incompatibles o complementarios?

Existen dos enfoques contrastantes para progresar: el enfoque gradual y el enfoque del gran salto hacia delante. El primero constituye el concepto de mejora continua, y el segundo conforma la innovación de procesos.

Los saltos que provoca las innovación y el incremento progresivo del rendimiento que genera la mejora continua no son incompatibles, todo lo contrario, son perfectamente complementarios. De hecho cualquier cambio tecnológico o cualquier inversión importante en los procesos dejan toda una serie de flecos que constituyen toda una serie de oportunidades de mejora.

3. Los modelos de cartera como soporte a la toma de decisiones.

Conceptualmente el análisis de cartera aparece como concepto en el como herramienta del área financiera de la empresa con el objetivo de minimizar los riesgos que genera la variabilidad de la rentabilidad de las inversiones. Estas fluctuaciones generan el “riesgo del inversor” (Cardozo y Smith, 1983), variable que viene inversamente relacionada con la rentabilidad. La cartera de inversiones combina la variabilidad y la ciclicidad en aras de optimizar la rentabilidad global con un valor razonablemente estable y con un riesgo acotado. La aplicabilidad de los modelos de cartera a la definición de la combinación óptima productos-mercados fue planteada por Wind (1974), mientras que en el campo de la estrategia empresarial los modelos de cartera se desarrollaron en las décadas de los 70's y los 80's considerando los centros de estrategia. El peso de este desarrollo lo llevaron las grandes consultoras como: Boston Consulting Group, Arthur D. Little, McKinsey y grandes corporaciones como Shell y General Electric. (Day, 1977), , (Walker, 1984), (Ohmae, 1982), y (Newton, 1981). Posteriormente Arthur D. Little la aplica a la gestión de la cartera de I+D.

Al implementarse un sistema de mejora continua uno de los problemas con los que se enfrenta la Dirección de Planta. Y con ello los responsables de producción, ingeniería, y logística es la aprobación y puesta en marcha de los proyectos y su secuenciación temporal, El segundo, y quizás el mas relevante a largo plazo, es mantener e incrementar el nivel de participación e implicación del personal de planta en la mejora continua. Para ello es fundamental que el feed-back sobre la valoración de las mejoras propuestas sea rápido y justificado de forma que las contestaciones negativas no produzcan un efecto desmotivador, sino un afán de superación. Por lo tanto los criterios deben ser claros y sencillos, para que puedan ser comprendidos sin problemas por los operarios de planta y, además, rápido de aplicar ya que los retrasos en conocer la valoración de los resultados influyen negativamente en la implicación del personal, por lo que la técnicas avanzadas multicriterio quedan fuera de este contexto de aplicación enfocado a su aplicación en planta, aunque si son interesantes a la hora de proyectos de gran envergadura, que serían desarrollados por la ingeniería de planta y estarían encuadrados como innovación o reingeniería.

A la hora de analizar un proyecto de mejora en el contexto de una factoría del sector de la automoción se deben considerar algunas restricciones:

- Se debe valorar la colaboración que tienen las proyectos kaizen en las líneas básicas en que se analizan en el Master Scheduling y que sirven de guías de control a todos los niveles de la organización..
- Ajustar los criterios de lo que se considera Valor Añadido⁵.
- La repercusión del proyecto puede tener un periodo repercusión variable, fundamentalmente por los cambios de modelo y por las modificaciones en planta o en procesos. Por ello, es preciso conocer el tiempo en que la mejora va a ser explotada.
- Considerar el nivel de aprobación. En muchos casos la mejora conlleva la modificación de diseño de alguna pieza que debe ser aprobada por el Grupo Staff.
- Las inversiones suelen ser muy reducidas y, en muchas ocasiones, son los mismos operarios los que las realizan con apoyo del mantenimiento de planta. Por lo que es preciso asumir un valor mínimo en aras de que los ratios

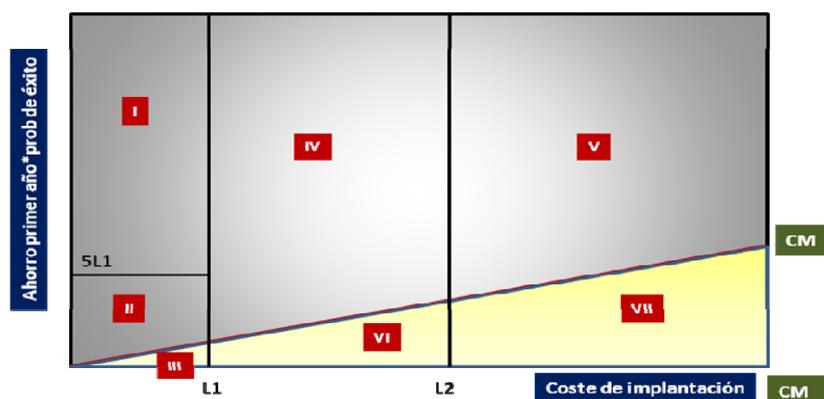
⁵ Ford Europa, a través de su grupo Staff, ha definido estos conceptos para todas las operaciones de planta.

- Los ahorros obtenidos no pueden ser evaluados únicamente desde una perspectiva económica, sino que es necesario considerar su contribución a los objetivos marcados en el Master Scheduling de la línea y de la Planta.
- El mecanismo propuesto deber ser sencillo de aplicar y transparente para que sea conocido por todo el personal. De otra forma no estaría en sintonía con la filosofía general del Kaizen.
- La valoración inicial de los ahorros previstos y las posibles repercusiones sobre el sistema como conjunto deberán ser revisadas por Ingeniería de Planta.
- Las mejoras que sean significativas desde el punto de vista del medio ambiente o del clima social o laboral se considerarán aparte, en un grupo específico, ya que, por un lado su número es relativamente escaso, y, por otro no existen criterios objetivos para la valoración de los ahorros potenciales.

4. Propuesta de un modelo de cartera para la aprobación y priorización de los proyectos kaizen surgidos de las sugerencias y de los “Kaizen Blitz”.

A la hora de evaluar los proyectos se han considerado dos niveles. En primer lugar la capacidad de recuperar la inversión a corto plazo, y en segundo el rendimiento a largo plazo, que se limita a cinco años, ajustado por el ATR (Atractivo del proyecto), que se define como un índice ponderado de la aportación del proyecto de mejora a las áreas básicas de Master Scheduling. En ambos casos se valora la posibilidad de éxito como el valor porcentual del máximo ahorro previsto para una mejora, que se considera razonable alcanzar con seguridad, procurando mantener siempre un criterio conservador.

Esquema del modelo de cartera.



Elaboración propia

R1 marca la distinción entre aquellos proyectos que cubren sus gastos de puesta en marcha durante el primer año y, aquellos que no. Además se han marcado dos costes límite de proyecto:

En el eje de abscisas se colocan los costes de implantación y en el de ordenadas los ahorros previstos para la mejora, marcándose dos puntos de referencia: L1 y L2, para los que se han propuesto unos valores de 1000€ y 6000€, pero que en todo caso son configurables por la Ingeniería de Planta.

- L1=1000€ deja a su izquierda a todos aquellos cuyo coste de implantación es prácticamente nulo y que, por ello la decisión de implantación puede dejarse, en primera instancia, a los propios encargados de la línea en los tres turnos, pues son ellos quienes mejor pueden valorar la propuesta, por estar directamente implicados en ella. En el caso

de que no se aprobara correspondería al superintendente del área replantearla y mejorarla, junto con el grupo y los encargados de línea, para finalmente decidir.

- L2=6000€, marca el límite de las inversiones que podrían ser autorizadas por el superintendente del área, dejando las de mayor cuantía para la Ingeniería de Planta.

Conforme se puede observar en la figura estos dos límites a nivel de coste de implantación, junto con la línea que nos indica el equilibrio entre conte y ahorro, definen siete áreas en modelo.

Zona I. La rentabilidad explícita de estos proyectos hace que no sea relevante plantear su influencia sobre el resto de las líneas maestras del “Master Scheduling”. Es importante la valoración ajustada de los ahorros así como la posible extensión a otras plantas de la mejora. La priorización entre ellas se propone que se realice en base al índice de interés ponderado de la mejora. En algunos casos pueden asociarse a proyectos black-belt en six-sigma.

La reducida inversión necesaria y su alta rentabilidad convierte a este grupo de proyectos en fuente de recursos para el sistema global, y en particular para el desarrollo de otros proyectos (área VII) que precisan importantes inversiones iniciales. Es importante destacar que en la mayor parte de los casos corresponden a mejoras en procesos administrativos o a mejoras en áreas indirectas, como logística.

Zona II. Los proyectos correspondientes a esta área tienen una rentabilidad media (<5000€) y bajo coste de implantación (<1000€). Corresponden en su mayor parte a pequeñas modificaciones de proceso planteadas por los miembros del equipo, la mejora en calidad es mínima ya que de existir superaría significativamente el valor de 5L1. Dado que el ahorro económico no es un factor discriminante, su priorización se realizaría en base a su relevancia en cuanto a ergonomía y seguridad- Este criterio no supone una diferencia real frente al seguido en otras áreas, pues al ponderar el efecto en ergonomía y seguridad valoramos cualitativamente la mejora a falta de unos criterios estándar para realizar la valoración económica.

Zona III. Dado que estos proyectos se caracterizan por su reducido coste de implantación (<1000€) y por su baja rentabilidad, pues no cubren sus gastos en el primer año, su puesta en marcha dependerá de su repercusión en ergonomía, seguridad y medio ambiente. De hecho, en muchos casos la rentabilidad casi nula, o incluso negativa, viene asociada a la falta de un criterio claro a la hora de realizar la valoración económica en los campos de la seguridad, la ergonomía y el medio ambiente, por lo que no se le ha dado un valor concreto. Deben ser evaluados con profundidad.

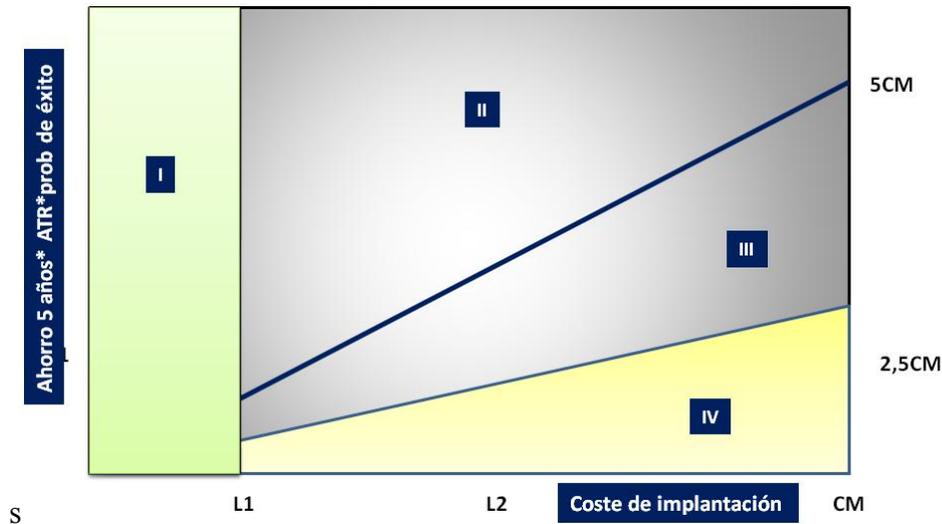
Zona IV. Estos proyectos se caracterizan por su elevada rentabilidad y un coste que no llega a los 6000€, que es perfectamente asumible por la Planta.. Su jerarquización se realiza en base al ROI y su implantación es perfectamente viable.

Zona V. Estos proyectos se caracterizan por su elevada rentabilidad y su elevado coste, por lo que su implantación tiene como coste de oportunidad la no existencia de recursos para otros proyectos de menor coste. En muchos casos superan la mejora continua y entran en el campo de la innovación. Su jerarquización se realiza en base al ROI.

Zona VI. Dado que estos proyectos no son capaces de recuperar su inversión de su puesta en marcha durante el primer año, su repercusión en ergonomía, seguridad y medio ambiente será el factor discriminante para su implantación. En principio no se considera su implantación, de hecho, . Su jerarquización se realiza en base al ROI.

Zona VII. Son proyectos que por su alto coste y baja rentabilidad es lógico que sean descartados. Su jerarquización se realiza en base al ROI.

En una segunda etapa se considera el ahorro en los cinco años matizado por la probabilidad esperada de éxito y por el atractivo del proyecto ($0 < ATR < 1$), configurado como índice ponderado respecto a la contribución del proyecto a los objetivos de la planta.



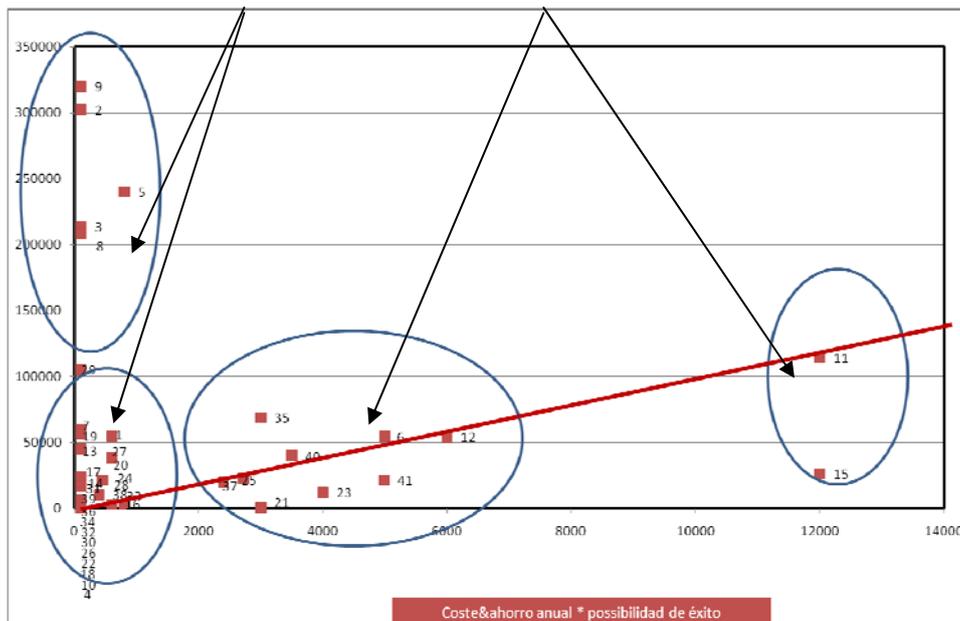
Zonas I y II. Son proyectos a implantar.

Zona III. Es preciso analizar a fondo el proyecto para ver si puede ser mejorados y tomar una decisión final.

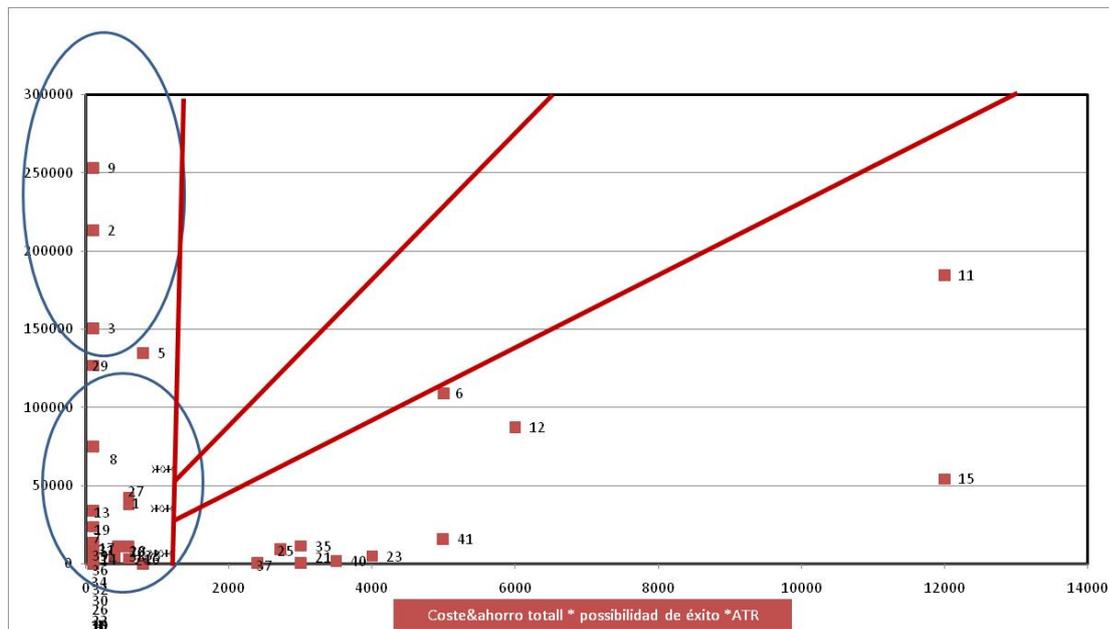
Zona IV. Se descartan por su baja rentabilidad a medio plazo, dejando los recursos para ser invertidos en proyectos mas interesantes.

5. Resultados de la aplicación del modelo a los “kaizen blitz” realizados en los últimos 18 meses.

La aplicación de la primera etapa del modelo deja dos grupos de proyectos sobre los que no se plantean dudas acerca de su implantación y otros dos que deberán pasar a la etapa siguiente.



Conforme se puede observar en el gráfico no es necesario revisar proyectos, ya que los 12 proyectos quedan por debajo del nivel mínimo para su aceptación y quedan rechazados.



6. Conclusiones.

Este ha sido solo un primer paso en esta línea de trabajo. Actualmente ya contamos con una base de datos ampliada a otros 39 proyectos presentados y sobre los que pretendemos profundizar en la definición de herramientas que faciliten a los responsables de producción e ingeniería de planta la toma de decisiones en el área de la mejora continua. En total las fichas de proyecto recogidas son 226 lo que ya supone una base de datos suficiente, máxime cuando en la mayor parte de los casos nos consta si los resultados alcanzados han sido positivos, aunque no su cuantificación.

Actualmente estamos intentando cruzar estas valoraciones con las decisiones adoptadas por las empresas y con la valoración que se haría utilizando técnicas multicriterio, que es una línea de investigación donde ya se ha leído una tesis doctoral y hay dos en proceso.

Referencias:

Barksdale, H.C. y Harris, C.E. (1982): Portfolio Analysis and the product life cycle. Long Range Planning, Vol 15, nº6, pp. 29-38.

Cardozo, R.N. y Smith, D.K. (1983): Applying financial portfolio theory to product portfolio decisions: an empirical study. Journal of Marketing, Vol 47, Spring, pp. 110-119.

Day, G.S. (1977): Diagnosing the product portfolio. Journal of Marketing, Vol 41, April, pp. 29-38.

Dema, C. & Barberá, T. (2005): Kaizen y productividad. Departamento de Formación Planta de Almusafes de Ford España.

Departamento RRHH Ford (1966): Seminario lanzamiento de FPS (Ford Production System)

Drickhamer, D. (2004): Lean manufacturing: the 3rd generation. Industry Week. March 2004, pp 25-30.

Farris, J.A., Van Aken E. M. Et alt.(2008): Learning from successful Kaizen events: a case study. Engineering Management Journal vol 20 N° 3 September. pp(10-20).

- Fliedner, G., et al.(2009): Learning Lean: A Survey of Industry Lean Needs. Journal of Education Business. March-April. pp194-199.
- Ford Europa (1997): Yamazumi. AF/RI-FPS Ext 1997, GISI 3701-S+3T.
- Grouard, B.& Meston, F. (1995). Reingeniería del cambio. Diez claves para transformas la empresa. Ed. Marcombo.
- Hemmert, M. & Oberländer, C. (Eds) (1998): Technology and Innovation in Japan: Policy and Management for the Twewnty-first Century. Routledge. London.
- Imai, M. (1986). Ky'zen. The Key ton Japan's Competitve Success. Ed. Mc. Graw Hill.Segerman-Peck, L.M. (1991). Networking and mentoring. A woman's guide. Judy Piatkus Ltd. Londres.
- Jackson, K. Debroux, Ph. (2008): Innovation in Japan: an introduction. Asia Pacific Business Review Vol 14, n° 3, pp 285-291, july 2008.
- Jackson, T. L. & Jones, K. (1997). Implantación de un sistema de dirección Lean. Ed. Productivity Press, T.G.P. Hoshin.
- Laraia, A.C. et al (1999): The kaizen Blitz: Accelerating Breakthroughs in Productivity and Performance. Willey.
- Liker, J.K. (2004). The Toyota Way. Ed. Mc Graw Hill.
- Ohno, T. (1988). The Toyota Production System. Ed. Cambridge University Press..
- Shingo, S. (1988). Producción sin Stocks: el sistema Shingo para la mejora continua. Ed. Ernst & Young.
- Stalk, G. & Hout, J.M. (1990). Compiting against the time. Ed. The Free Press.
- Womack, J.P. & Jones, D.T. (1996). Lean Thinking. Banish waste and create wealth in your corporation- Ed. Simon & Schuster.
- Markowith, H. M. (1952): Portfolio Selection. The Journal of Finance, Vol 3, n° 1, March, pp. 77-91.
- Merli, G. (1987): Total Manufacturing Management. Coopers and Lybrand.
- Montabon, F.(2005): Using kaizen events for back office processes: the recruitment of on line supervisor Co-ops. Total Quality Management, Vol 16, n°, 10. 9-1147. December - Routledge Taylor&Francis Group.
- Newton, J.K.(1981): Adquisitions: A directional policy matrix approach. Long Range Planning, Vol 14, n° 6, pp. 51-57.
- Ohmae, K. (1982): Foresight in Strategic Planning. The McKinsey Quaterly, Winter, pp. 14-31.
- Ohno, T. (1988): The Toyota Production System: Beyond large-scale production. Productivity Press.
- Spear,S & Bowen, H.K.(1999): Decoding the DNA of the Toyota Production System. Harward Business Review September, October. pp(95-105)
- Strem, S.(2004): "Aprender a liderar en Toyota". Harward Business Review, n° 127, pag 23-24
- Walker, R.F. (1984): Portfolio Analysis in practice. Long Range Planning, Vol 17, n° 3, pp. 63-71the directional policy matrix. Long Range Planning, Vol 11, Aug., pp. 2-8.

Womac, J.P. & Jones, D.T. (1996): Beyond Toyota: how to root out waste and pursue perfection. *Harvard Business Review*, 74(5), pp 140-158

Wynder, M. 2008): Employee Participation in Continuous Improvement Programs: The interaction Effects of Accounting Information and Control. *Australian Journal of Management*, Vol 33, n° 2 December.pp. 355-374

Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”

Teresa Barberá Ribera¹, Sofia Estellés Miguel², Carlos M. Dema Pérez³

^{1,2,3}Dpto. de Organización de Empresas. Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Valencia. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera s/nº, 46022 Valencia. mabarri@upvnet.upv.es, soesmi@omp.upv.es, cmdema@omp.upv.es

Palabras clave: Mujeres directivas, barreras, techo de cristal, techo de cemento, diversidad de género.

1. Introducción

El presente trabajo forma parte de una tesis doctoral en la que se pretende profundizar en las causas de la limitada presencia de la mujer en puestos directivos y en profesiones tradicionalmente asociadas al género masculino como es el caso de las ingenierías. El marco en el que se centra la investigación es el de las mujeres tituladas en alguna de las ramas de la ingeniería industrial, considerando una doble vertiente: la mujer como directiva y la mujer que ejerce como profesional liberal o como consultora. Trata de aportar elementos para poder responder a dos preguntas, ambas relacionadas con el fenómeno de la segregación laboral de género, el llamado “techo de cemento” y el “techo de cristal”. La primera cuestión se interesa por conocer los motivos por los cuales mujeres bien formadas y con aspiraciones directivas no consiguen escalar en la pirámide organizacional de forma similar a como suele ocurrir con los varones; la segunda pregunta trata de indagar las barreras que obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres. En la presente comunicación se realiza un breve resumen de la revisión bibliográfica.

La explicación sobre los motivos por los que existe esta situación de desigualdad entre mujeres y hombres es muy compleja, pues la discriminación se ejerce mediante múltiples mecanismos difíciles de analizar y demostrar (Barberá et al., 2.002). Según el informe de la OIT (2.004) Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección, las estadísticas a nivel mundial muestran que las mujeres continúan aumentando su participación en los puestos gerenciales, pero esta tasa de progresión es lenta, irregular y a veces desalentadora por grandes obstáculos que deben afrontar y que no siempre se pueden superar. En las profesiones normalmente reservadas a los hombres, las mujeres en puestos de dirección son poco numerosas y aisladas. La regla empírica es siempre la siguiente: cuanto más alta es la jerarquía institucional, menos mujeres hay. En definitiva, las mujeres son una clara minoría que sufren serias dificultades y problemas para llegar a ostentar el poder, de ahí su nombre de “elites discriminadas” (García de León 1.995).

En España la representación de las mujeres, en la dirección y gestión de empresas, es inferior a la representación masculina, excepto en la gerencia de empresas sin asalariados que es muy similar, como podemos comprobar en la figura que presentamos a continuación.

Tabla1: Mujeres en la dirección y gestión de empresas (Fuente: Encuesta Población Activa)

	2007	2008
	% Mujeres	% Mujeres
Dirección de las empresas y de la administración pública	32,9	32,7
Dirección de la administración pública y de empresas de 10 o más asalariados	23,4	23,4
Poder ejecutivo y legislativo de la administración pública, dirección de organizaciones	47,8	36,6
Dirección de empresas	21,9	22,6
Gerencia de empresas con menos de 10 asalariados	28,7	28,9
de comercio	35,3	36,3
hostelería	28,9	36,0
de otras empresas	24,6	20,8
Gerencia de empresas sin asalariados	47,3	48,5
de comercio	55,2	54,0
hostelería	44,6	50,1
de otras empresas	30,5	33,7

Nota: datos referidos al tercer trimestre en ambos años.

Fuente: Encuesta Población Activa

En las empresas del IVEX 35 las cifras aún son proporcionalmente más bajas.

Tabla 2: Participación de las mujeres en los consejos de administración de las empresas del IVEX 35

	2006		2007	
	Ambos sexos	% Mujeres	Ambos sexos	% Mujeres
Total Consejo	463	3,5	497	6,4
Presidentes/as	35	2,9	35	2,9
Vicepresidentes/as	41	2,4	53	3,8
Consejeros/as	379	3,7	413	7,5
Consejeros/as secretarios/as	8	0,0	5	0,0

Fuente: Mujeres en Cifras. Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad.

2. Definición y categorización del techo de cristal

El término “techo de cristal” fue acuñado en 1.986 en un informe sobre mujeres ejecutivas: “The Glass Ceiling- Special Report on the Corporate Woman”, (Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D., 1.986) El techo de cristal es un concepto relativo a los obstáculos que enfrentan las mujeres que ejercen o aspiran a ejercer altos cargos (en igualdad de condiciones y salario) en corporaciones así como en todo tipo de organizaciones: gubernamentales, educativas y sin fines de lucro. Estas autoras analizaron el techo de cristal con respecto a mujeres en el mundo empresarial y se centraron en el ascenso a cargos de alto nivel.

Poco después Ann M. Morrison (1.987, pp. 13)⁶ publicó su famosa obra “Rompiendo el techo de cristal: ¿Pueden las mujeres alcanzar la cima de las mas grandes corporaciones?”. Planteó la primera definición del techo de cristal como una barrera que es “tan sutil que se torna transparente, pero que resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas”. Los puestos más relevantes deberían estar a su alcance en base a sus conocimientos, a su esfuerzo y a sus capacidades y habilidades, pero en la realidad se mantenían muy lejos, realmente inalcanzables para la gran mayoría de las mujeres en puestos de dirección. El techo de cristal es una barrera que afecta a todas como colectivo y dificulta, y en algunos casos impide, su ascenso por el hecho de ser mujeres. Morrison sostuvo que el techo de cristal no es el único obstáculo, ya que va acompañado de la “pared de cristal” (segregación horizontal) que impide el acceso a determinadas áreas o puestos en la empresa y relega profesionalmente a la mujer a algunas áreas; por lo cual las barreras al desarrollo profesional y a su ascenso en la organización son dobles. La escasa representación

⁶ Para la mayoría de los investigadores esta autora es la verdadera introductora de la expresión “techo de cristal” como concepto diferenciado.

femenina es más acusada en los sectores industriales y tecnológicos que en los orientados a los servicios.

Estudios recientes que examinan ampliamente el techo de cristal (Chernesky, 2.003; Reid, Millar y Kerr, 2.004) continúan poniendo de manifiesto que la situación de desventaja de las mujeres en este ámbito persiste. Recientemente, se ha acuñado la metáfora del “laberintos de cristal” (Eagly y Carli, 2.007) para poner de manifiesto que son diversos los obstáculos que pueden aparecer simultáneamente y desde ángulos muy distintos en el ascenso de las mujeres a posiciones elevadas.

3. Principales teorías explicativas del techo de cristal

En este apartado se exponen las distintas teorías desarrolladas sobre el “techo de cristal”, planteando, en primer lugar las relativas a factores externos, y posteriormente las basados en factores internos. Finalmente se aborda la problemática asociada a la asunción por parte de las mujeres de las responsabilidades familiares, como una de las barreras que más claramente presenta un carácter interactivo (Swanson y Tokan, 1.991; Barberá, Sarrió, Ramos, 2.002).

3.1. Barreras externas: factores socioculturales y organizacionales

Estas barreras se centran en torno a las consecuencias derivadas de la cultura patriarcal, creadora de relaciones de poder asimétricas, entre hombres y mujeres a partir del establecimiento de roles de género diferenciales y complementarios. A partir los años noventa un elevado número de investigaciones comienza a relacionar las dificultades de las mujeres para lograr posiciones reales de poder y responsabilidad con la cultura organizacional. Loden (1.987), Davidson y Cooper (1.992), Marshall (1.992, 1.993), Maddock y Parkin (1.993), Maier (1.999), Sánchez Apellániz (1.997) apoyan la hipótesis de que la cultura organizacional esta dominada por valores androcéntricos⁷ excluyentes de lo femenino, lo que provoca serias trabas para el desarrollo profesional de las mujeres. Además, las organizaciones no se perciben a si mismas como elementos que siguen perpetuando unas relaciones desiguales entre hombres y mujeres.

La cultura organizacional tradicional se ha caracterizado por ser exclusivamente masculina, siendo este estilo de liderazgo el asociado al éxito empresarial, devaluando, a su vez, todo aquello relacionado con roles femeninos. De esta manera, la tendencia tradicional de las mujeres ha sido la de emular el modelo masculino para encajar en una cultura empresarial masculina y masculinizada, anulando así el desarrollo de un estilo propio y obstaculizando el éxito de otras mujeres (Lindsay y Pasquali, 1.993). La cultura organizacional actúa en detrimento de la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género, siendo estos:

- Las redes o networks masculinas existentes en las organizaciones. Kanter (1.977), Metcalfe y West, (1.995), Ragins y Sundstrom, (1.989) y Simpson, (2.000) han puesto de manifiesto que las redes se han fortalecido, en su mayor parte entre los individuos de género masculino, mediante: los lazos de amistad y confianza, las formas de comportamiento afines a las actividades compartidas fuera de entorno laboral, así como excluyendo a las mujeres las redes y círculos de comunicación informales donde se

⁷ El modelo social androcéntrico, sitúa al hombre en el centro de la vida y se estructura en torno a un pensamiento, unos valores y unas relaciones patriarcales. Este modelo, origina, promueve, desarrolla y perpetua las relaciones desiguales entre mujeres y hombres. Con este término hacemos referencia a la forma de percibir la realidad a partir de idearios e intereses masculinos. En consecuencia, el androcentrismo considera al hombre el centro del universo y a las mujeres inferiores y subordinadas a él.

comparten informaciones importantes sobre la política organizacional y el proceso de decisión.

- La política de recursos humanos relativa a la selección de personal y de desarrollo de carrera de los miembros de la organización, que siguen sesgadas por el género. Fundamentalmente, el sesgo viene asociado con las creencias, generalmente erróneas en el sentido de que: las mujeres no se adecuan al perfil directivo demandado; que abandonarán el trabajo o supondrán un coste cuando tomen una baja por maternidad; que crean relaciones conflictivas con los compañeros y el resto de trabajadores; o que no son bien vistas en determinados trabajos y espacios típicamente masculinos... Asimismo, la concentración en un perfil muy definido de candidatas no implicaría una discriminación de género sino la perpetuación de hábitos en las empresas a la hora de buscar candidatas a puestos directivos. Suponiendo que un individuo con más conocimientos, formación y experiencia cuenta a priori con más probabilidades de desarrollo profesional (Hitt et al., 2.001), parece plausible establecer la hipótesis que vincula la función directiva con los niveles educativos de grado superior (Barberá et al., 2.000). Si se asume que el principal factor a considerar en un proceso de selección equitativo debería ser la formación (principal fuente de capital humano personal), ésta no solamente se ha equilibrado en todos los niveles, sino que en la educación superior, que se presupone más correlacionada con un tipo de puestos que implica la adopción de decisiones en una organización empresarial, las mujeres aventajan en número a los hombres en muchos países, como es el caso de España. Del alumnado matriculado en estudios universitarios de primer y segundo ciclo durante el curso 2.006/2.007 el 54,4% del total fueron mujeres. La cifra de alumnos que terminaron sus estudios en el 2.007, un 60,9% son mujeres, siendo una cifra similar a las del curso anterior. En el año 2.007 un 57% de mujeres finalizaron masters oficiales.
- La escasez de formación y de mentorización de mujeres. Se realizan menores inversiones para ofrecer formación, lo que reduce las oportunidades de ascenso. Un mentor/a es un “padrino organizacional” (Bhatnagar, 1.988) que ostenta una posición de nivel y prestigio, y que da apoyo a la carrera profesional de la persona mentorizada. Las mujeres directivas españolas no suelen contar con la ayuda de mentores, sobre todo porque los hombres prefieren mentorizar a otros hombres.
- Cultura organizacional la ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación entre el trabajo y las responsabilidades familiares. Únicamente algunas de las grandes corporaciones españolas tienen políticas activas de género.
- Así, en culturas femeninas habría predisposición de los individuos a formar equipos de trabajo, así como a una mayor habilidad para desarrollar dinámicas de grupos como la cooperación que favorecen la consecución de los resultados; ello no quiere decir que los individuos de culturas masculinas no se integren o no participen en los equipos de trabajo, sino que las sociedades con valores masculinos presentan una menor tendencia al uso de dichos equipos y, si lo hacen, es de una manera más normativa, lo que daría lugar a menores niveles de cohesión (Earley y Mosakowski, 2.000). Así pues, los procesos que tienen lugar en el seno de los equipos se caracterizarán por una toma de decisiones individual cuando predomina entre los miembros que los componen un nivel alto de masculinidad, y afrontarán los conflictos desde el enfrentamiento y la lucha directa; sin embargo, si el nivel de masculinidad es bajo, la toma de decisiones se realizará en grupo y prevalecerá la negociación en la resolución de los conflictos. Ahora bien, en la medida en que los valores predominantes en el equipo son más masculinos, la asertividad, el estrés y la competencia caracterizarán a las relaciones internas, frente a la solidaridad, la calidad

de vida en el trabajo y la cooperación cuando los valores que sobresalen son los femeninos.

3.2. Barreras internas asociadas a la identidad de género femenina

El estudio de las barreras internas se concentra en la influencia de la socialización para explicar el desarrollo de características diferenciales entre hombres y mujeres significativas para la promoción a puestos de elevado nivel. Estas aproximaciones analizan si la construcción de la subjetividad e identidad de género femenina provoca procesos que actuarían en detrimento de su éxito profesional. Destacan los estudios realizados sobre el poder profético de los estereotipos de género, las características de personalidad y motivación de logro, los intereses vocacionales y profesionales, estilos de liderazgo, centralidad y compromiso laboral, y conflictos de rol e identidad de género relacionados con la maternidad.

La identidad profesional está profundamente marcada por la dimensión de género. La socialización se ejerce, fundamentalmente, a través de la familia de origen, los medios de comunicación y del “currículum oculto”⁸ (Bonilla y Martínez, 1.992). La socialización significa que los niños y las niñas aprenden su lugar en la sociedad y, una vez que lo aprenden, la mayoría así quieren que sea. Sin embargo, la diferenciación de género en la socialización de los niños se puede considerar fuerte en la cultura masculina y débil en la cultura femenina (Van Rossum, 1.998).

El proceso de socialización fomenta el desarrollo de características y actitudes asociadas a la identidad de género femenina que pueden ser negativas para su promoción y éxito profesional. Por otro lado, la tradicional insistencia en la falta de capacidad de las mujeres para determinados estudios y puestos, o sobre la dirección a tomar en su vida profesional y privada puede actuar sobre muchas mujeres como la “profecía autocumplida” (Merton, 1.998). Según el INE, en curso 2.006-2.007 el grupo de Ingenierías y Arquitecturas, con un 12%, de la población titulada superior, donde se observa que es cómo la tendencia anterior se invierte, siendo considerablemente superior el conjunto de población masculina.

Tabla 3: Alumnado matriculado en Arquitectura e Ingenierías en el curso 2.006-2.007

	TOTAL	Arquitectura e Ingenierías Técnicas	Diplomaturas	Licenciaturas	Arquitectura e Ingenierías	Títulos dobles ¹
Total	1.410.440	209.516	353.104	676.847	152.857	18.116
Varones	643.608	157.779	105.849	266.724	105.784	7.472
Mujeres	766.832	51.737	247.255	410.123	47.073	10.644

¹ Estudios conducentes a la obtención simultánea de dos titulaciones oficiales.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

El estudio realizado por Sáinz, M. (2.004), sobre mujeres ingenieras y las percepciones sobre su vida profesional, pone de manifiesto que las futuras ingenieras no perciben diferencias con sus compañeros respecto a capacidades o aptitudes, no se han sentido discriminadas en la carrera ni por profesores ni compañeros, excepto en algunos aspectos claramente asociados a los estereotipos de género. No obstante, de cara al futuro, anticipan la “amenaza de los estereotipos” en su carrera profesional, discriminación por el hecho de ser mujeres, y conflicto familia-rol si acceden a puestos de responsabilidad

⁸ Creencias, normas, valores sociales que, aunque no figuran entre los objetivos y fines académicos, se transmiten eficazmente aprendiéndose a través de complejos mecanismos de imitación e interiorización (Bonilla y Martínez, 1992).

Diversas investigaciones resaltan la permanencia en el perfil de líder de rasgos contemplados como masculinos (Biernat y Fuegen, 2.001; Sarriés y del Olmo, 2.006), tales como agresividad, vigor, independencia, competitividad o decisión. En cambio, las mujeres son percibidas como agradables, serviciales, empáticas cooperativas y preocupadas por los otros, características que no suelen identificarse con el liderazgo. Consecuentemente, el porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos será mayor cuanto menor sea el valor del índice de masculinidad (Hofstede, 1994, 2.001).

3.3. Barreras interactivas, provocadas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares

La compatibilización del espacio doméstico y el laboral es para muchos investigadores/as una de las barreras más claras y evidentes que mantienen el techo de cristal (Bustelo, 1.989; Instituto de la Mujer, 1.990; Davidson y Cooper, 1.992; Metcalfe y West, 1.995; Greenhaus y Parasuraman, 1.999; Sarrió, 2.002). Puesto que el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica, el triple papel de las mujeres, esposa-madre-directiva, representa un problema crucial. La maternidad desde el punto de vista económico y organizacional es un estado de invalidez, es el antitrabajo, la no disponibilidad absoluta (IMOP, Instituto de la Mujer, 1.999).

La responsabilidad familiar es un factor en el que los componentes de tipo interno y externo interaccionan tan estrechamente que resultan difíciles de separar, provocando una complicada barrera que adopta varias vertientes. Por un lado, la asignación social de roles diferenciales de género es interiorizada por las mujeres como parte integrante de su identidad, e manera que la maternidad es asumida por muchas de ellas como un “deber” prioritario. Cleveland, Stockdale, Murphy (2.002) afirman que en el caso de dar prioridad a los roles familiares o laborales, lo más probable es que las mujeres minimicen la importancia del trabajo a favor de la familia mientras que en los hombre sería a la inversa.

Sin embargo, las mujeres están cada vez menos dispuestas a abandonar su carrera. Aunque la maternidad sigue siendo una parte fundamental de la identidad de género femenina, se observa un importante cambio generacional con respecto a otras épocas, por lo que el aspecto interno de esta barrera actualmente tiene menor peso en la explicación del “techo de cristal”. La compatibilización del espacio doméstico y el laboral es uno de los factores con mayor peso en la explicación de la baja representación de mujeres en puestos de poder y toma de decisiones (Instituto de la Mujer, 1.990; Davidson y Cooper, 1.992; Greenhaus y Parasuraman, 1.999), y las organizaciones continúan considerando a las mujeres más “madres” que “profesionales” (IMOP, Instituto de la Mujer, 1.999).

4. Principales obstáculos en la promoción de las mujeres a nivel internacional, europeo y español

Diversos estudios destacan las principales barreras a las que se enfrentan las mujeres en su ascenso a puestos de responsabilidad y directivos. A nivel internacional la Organización Internacional del Trabajo lo recoge en su informe del año 2004, en el contexto europeo la consultora Catalyst (2.004) y en España los estudios de Chinchilla, Poelmans y León, (2.005) y los de Mateos de Cabo et al (2.007):

Tabla 4: Obstáculos en la promoción de las mujeres en el contexto internacional, europeo y español

CONTEXTO INTERNACIONAL	CONTEXTO EUROPEO	CONTEXTO ESPAÑOL
<ul style="list-style-type: none"> - Conciliación vida profesional y familiar. - Falta de formación de alta dirección. - Falta de flexibilidad en el entorno laboral y en la formación de alto nivel. - Percepciones negativas que soporta las mujeres directivas. - Entorno laboral y educativo poco favorable para las mujeres directivas. - Falta de modelos femeninos, mentoras, profesoras y redes de apoyo. - Percepciones en las jóvenes sobre la educación en gestión y la carrera directiva como algo masculino. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de estereotipos. - Falta de visibilidad en los altos cargos. - Falta de experiencia. - Compromiso con sus vidas personales. - Barreras sociales relacionadas con la conciliación de la vida profesional y personal. - Percepción psicológica de la idoneidad de los puestos directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - La segregación ocupacional por sexo del propio mercado laboral. - Los pactos entre varones o pactos entre iguales. - Estereotipo gerencial existente en la cultura organizacional con pautas asociadas con: el rol masculino, el compromiso con la organización, el éxito en la carrera y la dedicación al trabajo. - La división del trabajo productivo/reproductivo. - El “techo de cemento”.

Fuente: Elaboración propia

- Para Chinchilla, Poelmans y León, (2.005), el “techo de cemento”⁹, se puede visibilizar desde una doble vertiente: el rechazo de algunas mujeres a la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes, en previsión de las dificultades que puedan encontrar para conciliar su vida personal y laboral; y, por otro lado, una segunda vertiente, que indica el prematuro abandono de las mujeres de los cargos directivos, la presión que se ejerce sobre las mujeres en este tipo de puestos es mucho mayor que la ejercida sobre sus compañeros varones.

5. Efectos positivos de la presencia de mujeres en órganos de administración en la empresa

Diversos autores y autoras defienden la tesis de que la necesidad de incorporación de las mujeres en los puestos de dirección va más allá de cuestiones puramente éticas, respondiendo también a razones competitivas y de negocio. Existe una gran amplitud de motivos argumentados a la hora de explicar esta relación positiva entre la diversidad de género en los puestos directivos y los resultados empresariales. Diversos autores y autoras (Adler, 2.001; Carter et al, 2.003; Catalyst, 2.004; Chinchilla, Poelmans y León, 2.005; Robinson y Dechant, 1.997) señalan los siguientes motivos como los más importantes:

- La incorporación de mujeres en los puestos directivos conlleva un ahorro de costes y el aprovechamiento del talento interno. La retención del talento interno es clave para el desarrollo empresarial en cuanto reduce las tasas de rotación y minimiza los costes en

⁹ Algunos/as autores/as consideran el “techo de cemento” una barrera propia diferenciada al “techo de cristal”.de ellas deciden abandonar ante la presión extrema y desproporcionada que esto conlleva (Chinchilla et al, 2005; Hernández Ruiz et al 2008).

formación (Carrasco y Laffarga, 2.007). Por tanto, la incorporación de mujeres en los puestos directivos supone no desaprovechar el potencial talento del 51% de la población.

- Promueve la atracción, retención y promoción del talento externo. En un mercado cada vez más global y competitivo, la atracción y retención del talento externo se ha convertido en uno de los factores clave del éxito empresarial. La creación de un entorno laboral que fomente la diversidad de género contribuye a la incorporación a las empresas de mujeres altamente cualificadas (Carrasco y Laffarga, 2.007).
- Fomenta el crecimiento del negocio al mejorar el conocimiento y la comprensión de los mercados. Una composición heterogénea de los puestos de alta dirección contribuye a una mejor comprensión de las diferentes realidades existentes en los mercados (Simard, 2.006). Las mujeres representan el 51% de la población, por lo que su incorporación a los equipos de alta dirección aporta la visión de más de la mitad de las personas consumidoras potenciales.
- Aporta creatividad e innovación, elementos estratégicos clave, al incorporar diferentes puntos de vista. Diversos estudios (Carter et al, 2.001; London Business School, 2007; Ragnhild y Schone, 2.006) señalan el incremento de la capacidad creativa e innovadora en aquellos equipos con mayor diversidad en su composición, por lo que la incorporación de mujeres a los mismos aporta mayor creatividad.
- Mejora la calidad de la resolución de problemas. Bastantes estudios (Barberá et al, 2.002; Carrasco y Laffarga, 2.007) señalan la mayor capacidad de los equipos con diversidad de perfiles a la hora de resolver problemas, ya que perfiles diversos de personas aportan un mayor abanico de soluciones posibles.
- Refuerza efectivamente el liderazgo. Existen también múltiples estudios que demuestran la relación entre el liderazgo transformacional y la mejora de la eficacia, el clima y la satisfacción laboral (Gómez Esteban et al, 2.000; Hater y Bass, 1.988; Ramos, 2.005).

6. Conclusiones

La incorporación de las mujeres al mercado laboral ha experimentado un extraordinario desarrollo en las últimas décadas. No obstante, la desigualdad de oportunidades entre los sexos no ha desaparecido. Así, uno de los ejemplos más patentes de la persistencia de la desigualdad es el diferente grado de ocupación de puestos directivos y de responsabilidad por parte de hombres y mujeres en distintos ámbitos y organizaciones.

Entre los factores que sustentan y reproducen la desigualdad y la no diversidad nos encontramos con tres grandes grupos: barreras externas: factores socioculturales y organizacionales; barreras internas asociadas a la identidad de género femenino y, por último, las barreras interactivas, provocadas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares. La bibliografía consultada indica que, en el momento actual, el techo de cristal lo apuntalan dos consistentes pilares referidos a la cultura organizacional dominante, caracterizada por la persistencia de creencias sociales estereotipadas sobre los géneros, y a las responsabilidades familiares asumidas mayoritariamente por las mujeres.

Los datos, nos muestran que las desigualdades de género en el mundo laboral siguen siendo una realidad: la tasa de actividad laboral de las mujeres es inferior a la de los hombres, están sobrerrepresentadas en las filas del paro y en el empleo flexible, sobre todo en el empleo a tiempo parcial, se concentran en un número bastante limitado de actividades, les cuesta más que a los hombres acceder a puestos directivos y de responsabilidad y sus salarios son inferiores.

Referencias

- Adler, R.D. (2.001). Women in the executive suite correlate to high profits. Working paper. Pepperdine University.
- Barberá, E., Ramos, A., Sarrió, M. y Candela, C. (2.002). Más allá del techo de cristal. Diversidad de género. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, No 40.
- Barberá, E.; Sarrió, M.; Ramos, A.; Headlam-Wells, J.; Blackman, C. (2.000). Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido/ Exceptional Women: The Career Paths Of Women Managers In Spain And The Uk, Colección Quaderns Feministes (nº 2). Institut Universitari d'Estudis de la Dona, Valencia
- Bhatnagar, D. (1.988). Professional women in organizations: New paradigms for research and action. Sex Roles, Vol. 18, pp. 343-355.
- Biernat, M.; Fuegen, K. (2.001). Shifting standards and the evaluation of competence: complexity in gender based judgment and decision making, Journal of Social Issues, Vol. 57, No 4, pp. 707-724.
- Bonilla, A.; Martínez Benlloch, I. (1.992). Análisis del currículum oculto de los modelos sexistas. En Del silencio a la palabra: coeducación y reforma educativa. Madrid, Instituto de la Mujer, pp. 60-92.
- Catalyst (2.004). The bottom line: connecting corporate performance and gender. New York.
- Carter, D.A.; Simkins, B.J.; Simpson, W.G. (2.003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. College of Business Administration, Oklahoma State University, Stillwater.
- Castaño, C.; Lafarga, J. (2.006). La participación de las mujeres en la toma de decisiones económicas en las empresas, Working Paper nº 1, Proyecto 121/05, Plan Nacional de I+D Instituto de la Mujer.
- Chernesky, R.H. (2.003). Examining the Glass Ceiling: Gender Influences on Promotion Decisions, Administration in Social Work, Vol 27, No 2, pp.13-18.
- Chinchilla, N.; Poelmans, S.; León, C. (2.005). Mujeres directivas bajo el techo de cristal. En Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa. International Center of Work and Family.
- Earley, P.C.; Mosakowski, E. (2.000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. Academy of Management Journal. Vol. 43, No 1, pp. 26-49.
- Gómez Esteban, C.; Martín Rojo, L.; Callejo Gallego, J. (2.000). Mujeres en puestos de decisión: modelos y prácticas de mando. (CICYT)/ Instituto de la Mujer.
- Harter, J.J.; Bass, B. (1.988). Superior evaluations and subordinates, perceptions of transformational and transactional leadership, Journal of Applied Psychology, Vol. 73 No.4, pp.695-702.
- Hitt, M.A.; Bierman, L.; Shimizu, K.; Kochar, R. (2.001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective, The Academy of Management Journal, Vol. 44, No 1, pp. 13-28.
- IMOP-Instituto de la Mujer (1.999): La situación de la mujer en la toma de decisiones. Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Kanter, R. (1.977). Men and Women of the Corporation. Nueva York, Basic Books. (reeditada en 1.993).

- Lindsay, C.P.; Pasquall, J.M. (1.993). The wounded feminine: from organizational abuse to personal healing. *Business Horizons*, pp. 35-41.
- Maddock, S. and Parkin, D. (1.993). Gendered cultures, women's choices and strategies at work. *Women in Management Review*, Vol 8, No 2, pp. 3-9.
- Maier, M. (1.999). On the gendered substructure of organization. En G.N. Powell (eds.): *Gender and Work*. Sage Publications, pp.69-94.
- Marshall, J. (1.992). Organisational cultures: attempting to change often means more of the same. *The Journal, Women in Organisations and Management*, Vol 3, pp. 4-7.
- OIT (2.004). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección. Actualización*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo
- Ragins, B.R. and Sundstrom, E. (1.989). Gender and power in organizations. *Psychological Bulletin*, Vol. 105, pp.51-88.
- Ramos López, M.A. (2.005). *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Universitat de València.
- Reid, M., W. Miller, and B. Kerr. (2.004). Sex-Based Glass Ceilings in U.S. State-Level Bureaucracies, 1987-97. *Administration & Society* Vol. 36, No 4, pp. 377-405.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2.002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, Vol. 17, No 2, pp. 167-182.
- Sarriés Sanz, L.; Del Olmo Vicén, N. (2.006). *Mujeres directivas en España Estereotipos y realidad*. Mira Editores.
- Simpson, R. (2.000):.Gender mix and organisational fit: How gender imbalance at different levels of the organisation impacts on women managers. *Women in Management Review*, Vol. 15, No 1, pp. 5-19.
- Swanson, J. L., & Tokar, D. M. (1.991). College students perceptions of barriers to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 92-106.