

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA**  
**UNIDAD DE POSGRADO**



**MAESTRÍA**  
**“PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE RECURSOS**  
**HUMANOS”**  
**TESIS DE GRADO**

**TECHO DE CRISTAL, PERCEPCION DE MUJERES PROFESIONALES**  
**MIEMBROS DE LA CONFEDERACIÓN NACIONAL DE PROFESIONALES**  
**DE BOLIVIA**

Tesis para optar al Grado de Master

**POR: YANDIRA JUANA QUISPE ANTONIO**

**TUTORA: M.Sc. MARIA ELENA GUZMAN RODRIGUEZ**

**La Paz – Bolivia**

Marzo, 2022

### **Dedicatoria**

Dedicado a toda mi familia y especialmente a Poli mi compañero de vida, por todas sus palabras de aliento y apoyo incondicional.

### **Agradecimientos**

Agradecida con Dios por todas las bendiciones con las cuales ilumina mi vida.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I	13
PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	13
1.1. ANTECEDENTES	13
1.1.1. Antecedentes del Problema	13
1.1.2. Antecedentes teóricos	15
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	21
1.2.1. Planteamiento del problema	21
1.2.2. Formulación del problema de investigación	22
1.3. OBJETIVOS	23
1.3.1. Objetivo general	23
1.3.2. Objetivos específicos	24
1.4. HIPÓTESIS	24
1.5. JUSTIFICACIÓN	24
CAPITULO II	27
MARCO TEÓRICO	27
2.1. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL Y GÉNERO	27
2.2. GENERO	32
2.2.1. Género y Liderazgo	38
2.3. TECHO DE CRISTAL	43
2.3.1. Antecedentes del Techo de Cristal	43
2.3.2. Definición de Techo de Cristal	44
2.3.3. Elementos del techo de cristal	46
2.4. PERCEPCION	73

2.5. NORMATIVA Y ESTADISTICA EN RELACIÓN A MUJERES Y EL CAMPO LABORAL	76
2.1.1. Normativa internacional	79
2.1.2. Normativa Boliviana	83
2.1.3. Estadísticas de mujeres en el ambiente laboral	86
CAPÍTULO III	92
METODOLOGÍA	92
3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO DE INVESTIGACION	92
3.2. VARIABLES	93
A. DEFINICIÓN OPERACIONAL	94
3.3. POBLACIÓN Y SUJETOS	95
3.4. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	96
A. CUESTIONARIO DE TECHO DE CRISTAL	98
B. ESCALA DE ESTILOS DE LIDERAZGO CELID A	103
C. ESCALA DE AUTOESTIMA DE ROSENBERG	106
D. 16 PF	107
3.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	111
3.6. REQUERIMIENTOS	111
CAPÍTULO IV	112
PRESENTACION DE RESULTADOS	112
4.1. DATOS GENERALES DE LA POBLACIÓN	113
A. RESULTADOS SUJETO DE ESTUDIO N°1	115
B. RESULTADOS SUJETO DE ESTUDIO N°2	122
C. RESULTADOS SUJETO DE ESTUDIO N°3	129
D. RESULTADOS SUJETO DE ESTUDIO N°4	136
E. RESULTADOS SUJETO DE ESTUDIO N°5	143

F.	RESULTADOS SUJETO DE ESTUDIO N°6	150
4.2.	RESULTADOS COMPARATIVOS DE AUTOESTIMA	157
4.3.	RESULTADOS COMPARATIVOS DE RASGOS DE PERSONALIDAD	158
4.4.	RESULTADOS COMPARATIVOS DE PERCPECION DE TECHO DE CRISTAL	160
4.5.	ANALISIS COMPARATIVO DE PREGUNTAS ABIERTAS	162
4.6.	RESULTADOS COMPARATIVOS DE ESTILOS DE LIDERAZGO	164
	CAPÍTULO V	165
	CONCLUSIONES	165
	RECOMENDACIONES	169
	BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA	171
	ANEXOS	176

## ÍNDICE DE TABLAS

1	<i>Visión y perspectiva de género en las organizaciones</i>	31
2	<i>Variables del Techo de Cristal</i>	47
3	<i>Esquema conceptual de las principales teorías del liderazgo</i>	68
4	<i>Factores de personalidad 16 PF</i>	72
5	<i>Operacionalización de Variable</i>	94
6	<i>Datos de la muestra seleccionada</i>	96
7	<i>Operacionalización de variables del Cuestionario Techo de Cristal</i>	99
8	<i>Cuestionario de Techo de Cristal</i>	99
9	<i>Varianza respuestas</i>	101
10	<i>Varianza por pregunta</i>	102
11	<i>Tabla de Valores obtenidos en medición de Alpha de Cronbach</i>	102
12	<i>Índice de Confiabilidad</i>	103
13	<i>Definición conceptual de los estilos de liderazgo según Bass</i>	105
14	<i>Niveles de Autoestima según Rosenberg</i>	107
15	<i>Edad de la población de estudio</i>	113
16	<i>Profesión de la población de estudio</i>	114
17	<i>Puesto actual de la población de estudio</i>	114
18	<i>Datos Generales Sujeto N°1</i>	115
19	<i>Nivel de Autoestima Sujeto N°1</i>	115
20	<i>Análisis General Sujeto N°1</i>	120
21	<i>Datos Generales Sujeto N°2</i>	122
22	<i>Nivel de Autoestima Sujeto N°2</i>	122
23	<i>Análisis General Sujeto N°2</i>	127
24	<i>Datos Generales Sujeto N°3</i>	129
25	<i>Nivel de Autoestima Sujeto N°3</i>	129
26	<i>Análisis General Sujeto N°3</i>	134
27	<i>Datos Generales Sujeto N°4</i>	136
28	<i>Nivel de Autoestima Sujeto N°4</i>	136
29	<i>Análisis General Sujeto N°4</i>	141
30	<i>Datos Generales Sujeto N°5</i>	143

<i>31 Nivel de Autoestima Sujeto N°5</i> .....	143
<i>32 Análisis General Sujeto N°5</i> .....	148
<i>33 Datos Generales Sujeto N°6</i> .....	150
<i>34 Nivel de Autoestima Sujeto N°5</i> .....	150
<i>35 Análisis General Sujeto N°6</i> .....	155
<i>36 Niveles de Autoestima según Rosenberg</i> .....	157
<i>37 Análisis general de preguntas abiertas</i> .....	162



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1 Variables del Techo de Cristal según Bombuwela .....	46
2 Bolivia: Población Titulada en las Universidades Públicas del Sistema Boliviano 2014 – 2015 .....	86
3 Mujeres en puestos Directivos Latinoamérica .....	87
4 Nivel de crecimiento de mujeres en puestos Directivos en Latinoamérica .....	88
5 Liderazgo gerencial en Bolivia .....	88
6 Proporción de mujeres en juntas directivas .....	89
7 Tasa de Desocupación según género .....	90
8 Características ocupacionales de las mujeres y madres .....	90
9 Variables y sus instrumentos de medición .....	97
10 Variables del TC validadas por Bombuwela .....	98
11 Esquema de interpretación de resultados .....	112
12 Rasgos de personalidad Sujeto N°1 .....	116
13 Percepción del Techo de Cristal Sujeto N° 1 .....	117
14 Estilo de Liderazgo Sujeto N°1 .....	119
15 Rasgos de personalidad Sujeto N°2 .....	123
16 Percepción del Techo de Cristal Sujeto N°2 .....	124
17 Estilo de Liderazgo Sujeto N°2 .....	126
18 Rasgos de personalidad Sujeto N°3 .....	130
19 Percepción del Techo de Cristal Sujeto N°3 .....	131
20 Estilo de Liderazgo Sujeto N°3 .....	133
21 Rasgos de personalidad Sujeto N°4 .....	137
22 Percepción del Techo de Cristal Sujeto N°4 .....	138
23 Estilo de Liderazgo Sujeto N°4 .....	140
24 Rasgos de personalidad Sujeto N°5 .....	144
25 Percepción del Techo de Cristal Sujeto N°5 .....	145
26 Estilo de Liderazgo Sujeto N°5 .....	147
27 Rasgos de personalidad Sujeto N°6 .....	151
28 Percepción del Techo de Cristal Sujeto N°6 .....	152

<i>29 Estilo de Liderazgo Sujeto N°6</i> .....	153
<i>30 Comparación de Nivel de Autoestima de todas las mujeres</i> .....	157
<i>31 Resultados comparativos de personalidad</i> .....	158
<i>32 Datos comparativos de la percepción de Techo de Cristal</i> .....	160
<i>33 Datos comparativos de estilo de Liderazgo</i> .....	164

## RESUMEN

La presente investigación describirá los factores más significativos del *Techo de Cristal*, el cual es considerado como aquella barrera invisible que impide el crecimiento laboral a las mujeres; lamentablemente, este obstáculo muchas veces paraliza el ascenso de la mujer a cargos de mayor jerarquía; problemática que es manifestada por falta de confianza en sus capacidades o por antiguas creencias acerca de las mujeres, concibiéndolas como personas con escasas habilidades de liderazgo o sin tiempo necesario para afrontar un cargo de responsabilidad y otras condiciones contrarias a las mujeres; todo lo anterior son aspectos que nos motivaron a investigar acerca este fenómeno de parálisis frente al ascenso laboral. Con la presente investigación se pudo conocer más acerca de los factores que interfieren en el denominado Techo de Cristal, considerando factores internos (*Factores de Personalidad y Familia*) y factores externos (*Factores culturales y Organizacionales*) a ellas, que se manifiestan como barreras a sobre pasar.

Por tanto, el objetivo principal que persiguió esta investigación fue analizar las características más significativas del techo de cristal bajo la percepción de mujeres que ya tuvieron la oportunidad de ocupar cargos responsabilidad media, con la estructura de un estudio descriptivo, en base a la percepción de 6 mujeres que fueron seleccionadas de forma selectiva por la *Confederación de Profesionales de Bolivia*, el estudio fue desarrollado en base a la aplicación de cuatro instrumentos: *La escala de Autoestima*, *El 16 PF*, *El Cuestionario de Techo de Cristal* y *El cuestionario de Estilos de Liderazgo*, los cuales aplicados de forma sistemática otorgaron las siguientes conclusiones: El Techo de Cristal está presente en las organizaciones bolivianas y este se manifiesta de forma latente, en las creencias negativas hacia la mujer y la falta de aplicación efectiva de políticas organizacionales, lo cual se pudo evidenciar en los resultados negativos de las dimensiones *Creencias* y *Políticas Organizacionales*.

## ABSTRACT

The present investigation will describe the most significant factors of the *Glass Ceiling*, which is considered as that invisible barrier that prevents women's job growth; Unfortunately, this obstacle often paralyzes the promotion of women to positions of higher hierarchy; a problem that is manifested by a lack of confidence in their abilities or by old beliefs about women, conceiving them as people with limited leadership skills or without the necessary time to face a position of responsibility and other conditions contrary to women; All of the above are aspects that motivated us to investigate this phenomenon of paralysis in the face of job promotion. With the present investigation it was possible to know more about the factors that interfere in the so-called Glass Ceiling, considering internal factors (*Personality and Family Factors*) and external factors (*Cultural and Organizational Factors*) to them, which are manifested as barriers to over pass.

Therefore, the main objective of this research was to analyze the most significant characteristics of the glass ceiling under the perception of women who already had the opportunity to hold middle responsibility positions, with the structure of a descriptive study, based on the perception of 6 women who were selectively selected by the *Confederation of Professionals of Bolivia*, the study was developed based on the application of four instruments: *The Self-esteem scale*, *The 16 PF*, *The Glass Ceiling Questionnaire* and *The Questionnaire of Styles of Leadership*, which systematically applied gave the following conclusions: The Glass Ceiling is present in Bolivian organizations and this is latently manifested in negative beliefs towards women and the lack of effective application of organizational policies, which could be evidenced in the negative results of the dimensions *Beliefs and Ordinary Policies organizational*.

## INTRODUCCIÓN

El Techo de Cristal se manifiesta en nuestro contexto de forma sutil, lamentablemente pese a los bastantes avances legislativos acerca el acceso a la mujer al campo laboral, aún las mujeres debemos enfrentarnos a otro tipo de barreras, barreras más invisibles, las cuales no pueden ser percibidas a simple vista, siendo obstáculos inmersos en nuestra cultura e incorporados en nuestra mentalidad como algo ya preconcebido, todo esto nos motiva a observar más de cerca esta situación, y buscar conocer más acerca este fenómeno, y poder saber qué características tiene el Techo de Cristal en nuestro contexto, resaltando específicamente la percepción de mujeres que hayan logrado llegar a ocupar cargos de responsabilidad media y que son parte de la Confederación de Profesionales de Bolivia.

La problemática de investigación que nos impulsa a realizar este estudio, está centrada en la poca investigación acerca de esta metáfora dentro de nuestro contexto boliviano, muchas mujeres profesionales día a día se forman en nuestras universidades, sin embargo, el campo laboral es reducido y excluyente, y más aún en cargos ejecutivos, los cuales demandan gran formación, habilidades directivas y tiempo de dedicación. Conocer las características y factores que influyen en El Techo de Cristal podría ayudarnos a conocer más acerca de la realidad con la que se enfrentan muchas mujeres a nivel nacional, considerando que las razones por las cuales una mujer se vea inmersa en un techo de cristal pueden ser: externas (organizacionales, culturales), o internas (familiares, individuales). Por tanto, responder estas preguntas podrían ayudarnos a conocer la realidad laboral boliviana de la mujer en su búsqueda del ascenso profesional.

En ese entendido, la presente investigación se encuentra apartada en cinco capítulos, el primer capítulo detalla el problema y los objetivos de investigación, en el cual describimos primeramente el enfoque que guía el presente estudio, el cual es dentro de las ciencias del comportamiento, específicamente la Teoría Social Cognitiva (TSC) de Albert Bandura (1997), asimismo se hace un repaso por las investigaciones más resaltantes acerca el Techo de Cristal, de las cuales se puede resaltar, el estudio de Ester Barbera Heredia(2000) publicado en su artículo “Más allá del «techo de cristal» Diversidad de género” que destaca la persistencia de creencias sociales estereotipadas sobre los géneros, y a las responsabilidades familiares asumidas mayoritariamente por las mujeres, aspecto que nos motivo a preguntarnos, cuáles

son las características más significativas del techo de cristal y de acuerdo a esta problemática de investigación se ha determinado que el objetivo de estudio es analizar cuáles son los factores más significativos para que las mujeres enfrenten un Techo de Cristal e identificar si existe mayor predominancia de factores internos o externos de la mujer que la llevan a enfrentar un Techo de cristal.

En el capítulo dos se realiza un repaso por el respaldo teórico de la investigación, dando un breve repaso por la definición de Techo de Cristal, su relación con los estudios de género, los antecedentes del tema de estudio, los elementos que lo componen, la normativa en relación a las mujeres en el campo laboral, y algunas estadísticas más resaltantes.

En el tercer capítulo se presenta la parte metodológica de la investigación, describiendo el tipo de investigación, el cual es Exploratorio, y el diseño investigativo es Cuantitativo, no experimental, descriptivo, transaccional – transversal, puesto que se desea conocer de forma natural los diferentes factores que componen el Techo de cristal. Para llegar a obtener resultados de acuerdo a los objetivos planteados, el estudio es destinado a ver casos exclusivos de mujeres que hayan logrado acceder a cargos de alta responsabilidad y puedan brindar su experiencia al haber sobrepasado el techo de cristal.

Dentro del capítulo cuatro podremos encontrar el desglose de los resultados encontrados, estos distribuidos por sujetos individualmente, presentando su perfil básico y los resultados obtenidos en las pruebas aplicadas, las cuales son: La escala de Autoestima, El 16 PF, El Cuestionario de Techo de Cristal y El cuestionario de Estilos de Liderazgo, de tal manera se hace un análisis de cada mujer de acuerdo a sus resultados obtenidos, lo más resaltante de forma general es presentado en el capítulo de las conclusiones.

Para finalizar, en el capítulo cinco se describe las conclusiones, dentro de las más significativas podemos mencionar: Si existe apertura a varias mujeres a cargos de responsabilidad, sin embargo, aún persisten creencias negativas hacia la mujer y su desempeño, por otro lado, se evidencio que los factores internos (Factores de personalidad ) pueden incidir bastante para que una mujer pueda sobre pasar las barreras del Techo de Cristal, ya que los niveles de Autoestima de todas las mujeres objeto de estudio, se encuentra en niveles aceptables, otra variable que incide de manera importante es la Armonización

Trabajo – Familia, aspecto que influye de manera importante, ya que tener el apoyo de la familia en las actividades cotidianas puede llegar a ser de gran impulso para sobrepasar las barreras de cristal. Por último, se concluye que el Techo de Cristal Boliviano esta presente en las organizaciones bolivianas y se manifiesta de forma latente, este está compuesto por creencias que van en contra de la mujer y por políticas deficientes, que no atacan el centro del problema.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. ANTECEDENTES

#### 1.1.1. Antecedentes del Problema

Antiguamente varios derechos no consideraban a las mujeres, y no se contemplaba la igualdad de género, pero con el paso del tiempo se han reformulado varios paradigmas, dando paso a la equidad de género e inclusión social en facetas tanto educativas como laborales, es así que el género femenino tuvo distintas conquistas a lo largo de la historia.

La metáfora del “Techo de Cristal” fue oída por primera vez en la década de los ochenta, dentro de un artículo del Wall Street Journal en 1986 en los Estados Unidos, posteriormente también este término fue investigado en España por los años noventa, como su nombre lo menciona, esta frase hace referencia a la barrera del crecimiento profesional en las mujeres, barreras denominadas invisibles a las que se ven expuestas las mujeres trabajadoras altamente calificadas, lo cual les impide alcanzar niveles jerárquicos más altos, y es independiente de sus logros y méritos.

La edad adulta es una etapa de la vida donde una persona adquiere varias responsabilidades entre ellas, trabajo, actualización educativa y familia, la última es una faceta que tiende a ser muy importante para las mujeres, pues se llega a considerar la maternidad como parte de las metas de vida, si bien este aspecto no es generalizable, suele ser común en varias mujeres. Y es ahí donde nace la controversia entre los factores internos y externos a la mujer que forman el Techo de Cristal. Con el paso del tiempo se vio un crecimiento poblacional grande de mujeres que ingresan al campo laboral, con una capacidad igual a la de cualquier hombre, sin embargo esto se ve muchas veces opacado por algunas cuestiones culturales, organizacionales, personales y familiares, ya que muchas mujeres dejan de lado su carrera profesional por formar y atender a su familia.

La metáfora del Techo de Cristal, hace hincapié en la paralización laboral que sufren las mujeres, que incluso ya han conseguido una formación profesional destacable, féminas que no tienen ningún tipo de impedimento cognitivo, antiguamente era comprensible que sea difícil



que una mujer acceda a un trabajo bien pagado y en buena posición por factores educativos, pues no existía tanta apertura hacia la formación académica de la mujer, en cambio hoy día hay muchas mujeres que culminan sus estudios en carreras cortas o largas y no logran ascender a altas posiciones dentro de sus instituciones o les cuesta mantenerse en el trabajo por largos periodos, por dedicarse al cuidado de la familia.

Hoy en día las mujeres buscan tener mejores posibilidades profesionales, asimismo, buscan consolidarse económicamente independientes, con la finalidad de poder mostrarse suficientemente autónoma al sexo masculino, para su desarrollo personal y el bienestar de su entorno familiar. En búsqueda de esta realización personal, por un lado existen las féminas que se encuentran constantemente dentro de la competencia del mercado laboral, buscando formas de resaltar y ser poseedoras de puestos que le otorguen un alto grado de responsabilidad, autoridad e ingresos, asimismo, por otro lado, nos encontramos con un sector igualmente representativo de muchas mujeres que relatan haber dejado de lado el campo laboral, para poder atender las labores familiares.

Estos dos extremos son representativos en varias mujeres, sin embargo, no podemos dejar de lado que también existen mujeres que se encuentran en un rol intermedio, donde comparten labores tanto familiares como profesionales, son madres de familia que se desempeñan como abogadas, contadoras, administradoras de empresas, y de tantas otras carreras, que deben organizar su tiempo entre las labores del hogar y su carrera profesional. Muchas mujeres alrededor del mundo y de Bolivia comparten estos dos mundos, y conviven con la búsqueda del equilibrio entre estas dos aristas, aspecto que puede llegar a ser muy delicado y necesitar de gran aptitud y fuerza emocional, y puede repercutir en un futuro en el desgaste físico y mental de la mujer.

La realidad económica boliviana exige que en muchas familias los dos responsables de familia deban trabajar, tanto hombres como mujeres para buscar una mejor calidad de vida, ante esto la mujer muchas veces o se ve inmersa en este campo dinámico que es el trabajo o simplemente se encuentra en un estado de reposo frente a la competencia laboral, y es ahí donde nace el análisis de la metáfora del Techo de Cristal, que pasa con el papel de la mujer dentro del campo laboral en Bolivia, las barreras a las que se ve expuesta son del entorno o son las que las mujeres se ponen por sí mismas.

Aún no se ha determinado con exactitud cuáles sean las causas para que algunas mujeres sufran una parálisis laboral, algunos estudios mencionan que es la falta de capacitación constante en el trabajo, otros mencionan que se forma como un auto sabotaje para poder tener menos responsabilidades y atender a la familia, y otros rescatan que en muchas empresas existe aún la cultura organizacional machista sexista que no deja ascender a la mujer a puestos directivos.

Al sentirse paralizada, dividida o restringida la mujer podría generar una serie de efectos en contra de sí misma, como ser baja autoestima, depresión, frustración, ira, y también podría manifestarlos hacia otras personas como ser sus hijos, su pareja, la familia o amigos, llevando a una persona a una total insatisfacción con su vida.

### **1.1.2. Antecedentes teóricos**

En el transcurso de los años se llegaron a desarrollar varios cambios en los paradigmas de la administración, los cuales influyeron en la comprensión del ámbito organizacional de muchas empresas, desde la segunda guerra mundial, la psicología organizacional ha tomado mayor impacto y gran importancia, ya que a la par del avance tecnológico de la maquinaria, también se inició a tomar mayor importancia a las personas; considerándolas como recursos humanos importantes, y posteriormente llegar a tomar en cuenta a las personas como socios estratégicos que brindan apoyo e impulsan a una institución desde cada una de sus áreas; de tal forma los trabajadores pasaron a ser de mano de obra a talento humano, al cual se debe motivar, formar e impulsar.

Ante este desarrollo de la comprensión del ámbito organizacional y la apertura a nuevas ideas sobre la organización, la psicología organizacional ha tomado gran importancia en el ámbito. Siguiendo la línea de Chester Barnard, en su teoría de la vida organizacional, se llega a considerar a las organizaciones como sistemas sociales que deben ser efectivos (alcanzar sus metas) y eficientes (satisfacer las necesidades de los empleados), y para tal finalidad, una empresa sólo puede ser eficiente si equilibra las metas de ella con los objetivos y necesidades individuales, aceptando la autoridad de la administración. Todo esto dentro del marco de la Teoría de las Relaciones Humanas y la Escuela de las Ciencias del Comportamiento.

Dentro de las ciencias del comportamiento, hallamos nuestras líneas de investigación en:

- La Teoría Social Cognitiva (TSC) de Bandura Albert (1997), quien define la autoeficacia como “... las creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos para producir determinados resultados”
- La Teoría Broaden-and-Built de Bárbara Fredrickson (2001) que asume una relación recíproca entre emociones positivas y recursos personales, como por ejemplo, las creencias de eficacia.
- La Teoría de la Conservación de Recursos de Hobfoll (1989) que señala que, con el tiempo, los recursos desarrollan más recursos mediante una dinámica de espirales de ganancias.

Con estos antecedentes nos posicionamos a tomar un enfoque desde la psicología organizacional positivista, el cual según Luthans (2002) “Es un tipo de investigación enmarcado en la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (PSOP), la cual surge de la consideración de la noción integral de salud y de la Psicología Organizacional Positiva (Positive Organizational Behavior, POB) p. 59.

Salanova, Llorens y Rodríguez (2009) Destacan: “El enfoque de la Psicología Positiva se define como el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones saludables. Y cuyo objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional.” Ante lo cual se considera el contexto y la calidad de vida personal, aspecto que reflexiona las variables que creemos necesarias considerar para el presente estudio.

Tal como menciona (Marisa Salanova, 2014) “Desde la perspectiva de la Psicología organizacional positivista es importante conocer cómo se desarrolla la motivación intrínseca y el engagement, qué papel juegan las creencias positivas sobre las propias competencias, cómo conciliar los ámbitos trabajo-familia, en qué se basa el desarrollo de la satisfacción y la felicidad en el trabajo, cómo pueden las organizaciones contribuir al crecimiento y el bienestar psicológico de las personas y los grupos que las componen, cómo las organizaciones se

pueden desarrollar siendo cada vez más saludables, y un largo etc.” Ante este análisis, se considera de vital importancia considerar el tema de género, y la importancia de ser considerado dentro de las organizaciones para su análisis, considerando su implicancia en el auto concepto y el entorno.

En cuanto al tema de género en las organizaciones podemos destacar las palabras de Burrell y Morgan (1979, que describen “Tanto las relaciones de poder como las asimetrías y las estructuras organizacionales patriarcales se expresan en: a) toma de decisiones, b) participación de la mujer para ascender a puestos clave, c) configuración de la cultura organizacional, d) reconocimiento de la hegemonía masculina en la dinámica organizacional y c) estructuras jerárquicas ciegas al género.” Destacando la importancia de la aproximación subjetiva-objetiva para el análisis organizacional y se incorpora el género como categoría de análisis transversal para comprender procesos de significación que se relacionan con la cultura.

En este sentido, existen discusiones que se han abierto como escenarios donde el debate de los estudios de género en las organizaciones se puede centrar en dos grandes grupos: el primero por Acker (2004) que se relaciona con una tradición teórica anclada en las perspectivas feministas que visibilizan la discriminación de la mujer para escalar posiciones jerárquicas en las grandes empresas. Y la segunda por Burin, Mabel (2010) declarando que no solo es un techo de cristal lo que le impide a la mujer ascender, sino que también existe un piso conformado por pegamento donde las mujeres se adhieren a los mandatos del rol de género que se contraponen con los varones que son favorecidos para escalar mejores puestos en las empresas.

De acuerdo a Vázquez, Ángel (2014) “Se puede entender las limitantes de ascenso a partir de dos discusiones, la primera en base a un complejo tejido de relaciones exclusivamente androcéntricas, donde la mujer no es tomada en cuenta, y la habilitación para ocupar un puesto gerencial o estratégico depende de una decisión discreta; aquí los varones hacen uso de mecanismos preestablecidos que les facilitan el ascenso en la jerarquía organizacional. Por otro lado, la segunda discusión se posiciona en cómo se expresan las relaciones de desigualdad entre varones y mujeres alrededor de la conformación hegemónica de la masculinidad en el trabajo.” P.162

La temática de la mujer en las organizaciones ha tomado bastante impulso, no tanto en forma comparativa a la situación del varón, sino más bien hacia la autoproclamación de sí misma. Alvesson y Billing, (2009). En la década de los setenta las oportunidades de la mujer en las empresas de países industrializados se abrieron y esta presencia tuvo influencia en el trabajo académico, con el análisis de “mujeres en el trabajo” El desempeño diferenciado entre hombres y mujeres explora criterios de ascenso. Las aproximaciones analíticas buscan denunciar los obstáculos de la mujer en el trabajo.” P.167

Después de toda esa evolución, es en la actualidad donde podemos mencionar que los estudios realizados dentro de la psicología organizacional dirigidos hacia los empleados son varios y todos desde distintas perspectivas, y el caso de las investigaciones dirigidas hacia la mujer y el papel laboral y social que cumplen no es menos. La presente investigación busca conocer las características del Techo de Cristal en mujeres que ya llegaron a ocupar cargos ejecutivos, como Jefaturas, Gerencias o Direcciones, para tal caso citamos algunas de las investigaciones más destacadas.

En primera instancia podemos destacar el estudio de Ester Barbera Heredia (España) publicado en su artículo “Más allá del «techo de cristal» Diversidad de género” que menciona los siguientes puntos importantes: i) hay poca evidencia empírica que apoye la existencia de diferencias significativas entre mujeres y varones en la prioridad que atribuyen al trabajo. ii) las pequeñas diferencias observadas no siempre son negativas para las mujeres. Por ejemplo, el «liderazgo interpersonal» o «las habilidades de comunicación» son cualidades atribuidas a las mujeres y resultan altamente valoradas en los trabajos de dirección, iii) es posible explicar las diferencias observadas desde factores personales (edad, nivel de formación o carácter) y, sobre todo, contextuales (vivir sólo o en pareja, tener o no hijos, cargas familiares asumidas). Lo que ocurre es que muchos factores contextuales se relacionan estrechamente con los roles de género, iv) en algunos casos, incluso, el resultado parece depender del método de análisis empleado. (2000: 59)

Barbera realizó una serie de recopilaciones teóricas y empíricas en cuanto al Techo cristal, con el objetivo básico de generar un análisis de la situación laboral en los países desarrollados, toma en consideración la recopilación varios enfoques, habla desde el enfoque antropológico, social y psicológico, describiendo el rol femenino en la familia y en la sociedad y su

diferencia con el hombre. Barbera España (2000) destaca “No hay ningún impedimento cognitivo para que una mujer se encuentre estancada en lo laboral, y como conclusión de su estudio destaco: “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” P. 61

Como se puede observar, la investigación apunta hacia dos condiciones que no han sido estudiadas en profundidad, primero la cultura organizacional machista persistente en algunas organizaciones, y segundo la división de la mujer entre las responsabilidades familiares y laborales, por lo tanto sería importante conocer cuál de las dos condiciones es más determinante para que una mujer se encuentre dentro del Techo de Cristal, por otro lado hay que considerar que este estudio fue realizado en países desarrollados, y no debemos descartar que la realidad sea otra en contextos como Bolivia y específicamente la ciudad de La Paz, asimismo nada nos impide presumir que podamos encontrar otros pilares del Techo de Cristal, los cuales podrían ser resultados de las diferencias sociales y culturales.

Otra investigación destacable, es una desarrollada en nuestro contexto boliviano, por Ximena Machicao Barbery y Susana Capobianco Sáinz, la cual se denomina “Los Techos de Cristal en la participación política de las mujeres «acoso y violencia política hacia las mujeres en Bolivia»” realizada en la ciudad de La Paz en Agosto del 2013, como bien menciona el título del estudio, está enfocada más a mujeres que emprenden un rol político, ya sea como assembleístas, concejalas u otros, hace una síntesis de la norma legislativa que apoya la paridad de género en instituciones gubernamentales, como también hace la presentación de casos de acoso político hacia mujeres con cargos políticos destacables.

Aquella investigación destaca la lamentable división en la política, y no se refiere a posturas ideológicas, sino a una separación interna a base al género, Barbery y Sainz (Bolivia) resaltan: “Tanto las mujeres como los hombres corren el riesgo de crear una especie de separación entre la política masculina y la femenina, este dualismo político, binario de oposiciones simplistas comienza a acentuar los antiguos preconceptos y a dificultar el desarrollo de responsabilidades. Tal actitud puede resultar peligroso, ya que una vez más recae en las mujeres la responsabilidad de la creación de un poder político diferente,

que sea más igualitario y justo, considerando que se llegó a tocar el techo de cristal, cuando ese cristal sigue siendo frágil, vulnerable y más temprano que tarde se desgarrará en su propia impotencia frente a la impunidad” (2013: 115)

Dentro del análisis de la investigación de Barbery y Sainz, resaltan de manera puntual el perjuicio que puede llegar a ser esta división, un perjuicio no sólo para la mujer como tal, sino un perjuicio para la sociedad, es así que identifican los problemas que enfrentan las mujeres en la política a todo nivel, los cuales son: “un sistema de valores absolutamente condicionado por la ideología patriarcal, un entramado institucional que responde a esos valores de manera alarmante y un proceso de aprendizaje muy lento que aún implica grandes riesgos y sacrificios para las mujeres en el proceso de conquista de sus derechos” (2013: 119)

En cuanto a los principales problemas identificados, se puede observar que son tres, primero una cultura nacional que persiste en el hombre como eje general de la familia y la sociedad, segundo una cultura organizacional en todas las instituciones gubernamentales que responde a continuar en un ambiente machista y por último, el tercer problema responde a la educación en derechos, que si bien ha tenido un avance, no es total y aún existe el desconocimiento de la norma y sus efectos protectivos, desconocimiento por parte de la sociedad y principalmente por parte de las mujeres, en ese aspecto Barbery y Sainz mencionan: “No cabe duda de que hay avances significativos. La participación y representación política de las mujeres, a partir de la constitucionalización de la paridad es una realidad y ha abierto un espacio que ha sido conquistado y es irreversible. La sola existencia de normativa ya es un arma de defensa para las mujeres en situación de acoso y violencia política”(2013: 118)

Para culminar, si bien el estudio de Barbery y Sainz ya se encuentra aplicado a nuestro contexto boliviano, se debe resaltar que sólo muestra una arista de toda la realidad nacional de las mujeres, pues no recoge información acerca del acoso laboral que sufren varias mujeres en instituciones privadas, asimismo tampoco da a conocer otros aspectos que lleven a la mujer al denominado Techo de Cristal, aparte de la violencia de género, pues en mayor instancia aquella investigación se enfoca en la violencia y sus resultados atemorizantes para ejercer en la política y no contempla los efectos emocionales que puede desencadenar este estancamiento laboral.

## **1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Planteamiento del problema**

En la actualidad, gracias a la globalización, la igualdad de género ha tomado gran terreno, pues antiguamente era difícil pensar ver a mujeres en determinados puestos, que se creían que sólo podía ser ocupados por hombres, como por ejemplo: la construcción, la ciencia o incluso la política. Sin embargo, hoy en día toda mujer tiene igual derecho y capacidad que cualquier hombre de asumir un puesto determinado en cualquier institución, asimismo las leyes se encargaron de establecer estos pilares fundamentales del derecho universal, como también organizaciones internacionales apoyan y dan continuidad a esta inclusión de género, sin embargo, lamentablemente pese a las leyes e iniciativas de igualdad mundial, actualmente aún persisten las diferencias.

La mujer ha tomado posesión de un gran espacio del campo laboral, hace bastantes años era difícil concebir a una fémina en un trabajo académico, pues este espacio era exclusivo para los hombres, y las mujeres debían abstenerse a las labores familiares, gracias al desarrollo de muchas normas y la evolución de la sociedad, esta realidad ya no es tan manifiesta como en otras épocas, no obstante pese a las grandes conquistas esta problemática se ha disfrazado en otras formas de manifestación. Si bien varias convocatorias a diferentes cargos no muestran preferencia por un género específico, eso no significa que al momento del reclutamiento la variable ser mujer y tener familia no termine siendo un obstáculo para acceder a algunos cargos, y más cuando se trata de cargos ejecutivos, tales como jefaturas, gerencias y direcciones

Como planteamiento del problema, observamos que el Techo de cristal está inmerso en nuestra realidad, a simple vista puede parecer que la mujer cuenta con todas las herramientas para poderse desarrollar de manera óptima en el ámbito laboral y personal, sin embargo, si nos detenemos a observar de manera más específica, podemos observar a simple vista que existe una imagen masculina que predomina en los cargos ejecutivos, evidentemente si existen mujeres incorporadas en las instituciones, pero no es muy regular ver a muchas mujeres en cargos ejecutivos, de tal manera podemos denotar que gran parte de las mujeres se encuentran en áreas operativas con menos responsabilidad que los hombres. Todo esto considerando que



se supone que estamos en un estado que respeta la paridad de género e impulsa el chachawarmi. Entonces será acaso que la introducción de la mujer al campo laboral es más de tipo horizontal operativo, que de tipo vertical ejecutivo.

Ante esta situación, nos planteamos varios supuestos, por los cuales varias mujeres no llegan a acceder a altos cargos dentro de las instituciones, las barreras invisibles podrían ser resultados de factores externos (Factores culturales y organizacionales) como también de factores internos (Factores familiares y personales), no se conoce puntualmente cual es o cuales son las razones más predominantes para que una mujer se limite a continuar su ascenso profesional: por un lado podría ser el deseo de la formación de familia, la maternidad y las responsabilidades del hogar, asimismo, podrían ser cuestiones personales, en las cuales simplemente una mujer sienta que no desea ascender a otro tipo de puestos y sólo quiera trabajar pasivamente y realizar tareas más operativas.

Por otro lado, podría deberse al contexto cultural y organizacional que la rodea, el cual podría ser rígido, apegado a creencias culturales de mujer bajo concepto de maternidad y cuidado del hogar, asimismo, podría deberse a otros aspectos dentro del trabajo, una cultura organizacional de usos y costumbres masculinas y competitivas, los cuales ponen barreras y no apoyan el crecimiento profesional de mujeres, argumentado que las mujeres no sean las más idóneas para cargos de mayor responsabilidad.

Al ver esta problemática social nos vemos cuestionados por varias preguntas, las cuales podrían ser respondidas con esta investigación, dando paso a conocer y describir las características específicas del Techo de Cristal en nuestro contexto, esto de la mano del testimonio de mujeres que ya hayan ejercido cargos de responsabilidad media, para obtener una percepción vivencial de las barreras percibidas por mujeres.

### **1.2.2. Formulación del problema de investigación**

A continuación, se presentarán las preguntas de investigación de este estudio, las cuales fueron organizadas en pregunta fundamental de investigación y preguntas complementarias:

#### **✓ Pregunta fundamental de investigación**

¿Cuáles son las características más significativas del techo de cristal que perciben mujeres que ocuparon cargos intermedios, que son miembros de la confederación nacional de profesionales de Bolivia?

✓ **Preguntas complementarias de investigación**

- ¿Cuál es el grado de inclusión a la mujer que perciben mujeres que ocuparon cargos intermedios y que son miembros de la Confederación Nacional de Profesionales de Bolivia?
- ¿Existe mayor influencia de factores externos a la mujer que impiden sobre pasar un Techo de cristal, bajo la percepción de mujeres que ocuparon cargos intermedios y que son miembros de la Confederación Nacional de Profesionales de Bolivia?
- ¿Existe mayor influencia de factores internos a la mujer que impiden sobre pasar un Techo de cristal, bajo la percepción de mujeres que ocuparon cargos intermedios y que son miembros de la Confederación Nacional de Profesionales de Bolivia?
- ¿Cuáles serán las normas que intervienen la no discriminación de género en el ámbito laboral y promueven la igualdad de género en determinados cargos?

### **1.3. OBJETIVOS**

A fin de alcanzar con mayor precisión en la presente investigación, se elaboró objetivos, éstos están organizados en uno general y otros específicos.

#### **1.3.1. Objetivo general**

Analizar cuáles son las características más significativas del techo de cristal que perciben mujeres que ocuparon cargos intermedios y que son miembros de la Confederación Nacional de Profesionales de Bolivia

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Analizar el grado de inclusión de la mujer que perciben mujeres que ocuparon cargos intermedios y que son miembros de la confederación nacional de profesionales de Bolivia
- Identificar si existe mayor influencia de factores externos a la mujer que impiden sobre pasar un Techo de cristal, bajo la percepción de mujeres que ocuparon cargos intermedios y que son miembros de la confederación nacional de profesionales de Bolivia
- Identificar si existe mayor influencia de factores internos a la mujer que impiden sobre pasar un Techo de cristal, bajo la percepción de mujeres que ocuparon cargos intermedios y que son miembros de la confederación nacional de profesionales de Bolivia

### **1.4. HIPÓTESIS**

El presente estudio mantiene un tipo de investigación Explicativo - Descriptivo, por tanto, no mantiene una hipótesis de estudio, ya que se describe el fenómeno de acuerdo fue presentándose la percepción de las mujeres, sin dirigir la opinión de la población.

### **1.5. JUSTIFICACIÓN**

Investigar acerca el Techo de Cristal es a causa de la observación casual de la investigadora, en varias ocasiones se ha podido observar que en muchos ambientes laborales aún persisten conductas machistas, comentarios negativos prejuiciosos acerca de las mujeres en el trabajo, tales como “Las jefas no tienen carácter” “Es mujer, no podrá” “Las mujeres son problemáticas en el trabajo” y otros. Todos estos comentarios llaman la atención de la investigadora, pues muchas veces no solo provienen de hombres, sino también de mismas mujeres, lo cual nos lleva a la inquietud de conocer el grado de respaldo efectivo que tienen las mujeres, para acceder a mayores responsabilidades dentro de una organización.

Evidentemente, como ya se ha mencionado en los antecedentes hay un avance significativo en la normativa protectora hacia la mujer, sin embargo, aún persiste el problema de forma más

indeleble, este está inmerso en nuestro contexto, muchas veces es difícil identificarlo, por su carácter sutil en nuestro diario vivir, de tal manera, la presente investigación busca conocer aquellas barreras invisibles que apuntalan el Techo de Cristal.

La finalidad de la presente investigación es primeramente otorgar un aporte teórico acerca del Techo de Cristal en Bolivia, tomando como referencia el testimonio de mujeres que llegaron a ocupar cargos intermedios dentro de instituciones públicas y privadas, pues hasta la fecha no hay otra investigación que tome en cuenta esta situación dentro de nuestro contexto, si bien, como se expuso anteriormente ya existe una investigación acerca de la incursión de la mujer en la política y el techo de cristal, necesitamos recabar información más clara acerca de cómo es la forma de manifestación y composición de este techo de cristal boliviano, la teoría existente habla en su mayoría de casos en países desarrollados como Estados Unidos, Canadá, Madrid y España, y existen pocas tesis que dan a conocer casos de Latinoamérica como Chile, México, pero no hay ninguno que hable exactamente del contexto boliviano. Las diferencias culturales pueden llegar a ser muy determinantes a la hora de hacer estudios descriptivos, pues se está abierto a la observación de todos los fenómenos suscitados, por lo tanto el aporte teórico será de gran importancia para posteriores investigaciones en temas de mujeres y trabajo.

La temática mujer - trabajo puede parecer algo superado en la sociedad, sin embargo, hablar de mujer-trabajo- familia es una realidad de la cual podemos aprender bastante, entre las características del Techo de cristal buscamos conocer los factores que intervienen en este fenómeno, observándolo de forma amplia, buscando los factores más predominantes. Al realizar este análisis se desea conocer cuál es la realidad por la que varias mujeres pasan al querer acceder a cargos de responsabilidad media dentro de instituciones públicas, al estudiar este tema no solo logramos un aporte teórico a la comunidad académica, sino también un aporte verídico de superación.

La población de estudio serán mujeres que hayan sobrepasado este Techo de cristal, junto a su experiencia no solo podremos conocer más acerca de este fenómeno, sino también, se podrá obtener los ejemplos vivenciales de como poder despegarse de los estereotipos de género y sobresalir en el mundo laboral.

Por último, se pretende mostrar datos acerca el desarrollo de la mujer en el campo laboral en la actualidad, tales como cantidad de mujeres que ya hayan ocupado cargos ejecutivos. La investigación será de tipo explicativo observacional, con diseño investigativo cuantitativo, no experimental, descriptivo, bajo el enfoque de investigación interpretativa, puesto que se desea conocer de forma natural los diferentes factores que componen el Techo de cristal.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL Y GÉNERO**

La visión de las organizaciones estaba inclinada a la parte ingenieril. (Taylor, 1997). “Se asumía entonces que el comportamiento de los integrantes de las empresas, obreros y obreras, era universal, manipulable y fácilmente predecible, al experimentar en cuartos de observación sus acciones respecto de condiciones de trabajo controladas, como la iluminación o la medición de tiempos y movimientos.”

Varios debaten sobre el inicio de la psicología organizacional, sin embargo, podemos ver entre sus inicios el gran impacto que tuvo durante la Primera Guerra Mundial. DiClemente y Hantula, (2000 como se citó en Michael Aamodt, 2010) Debido al gran número de soldados que debieron ser asignados a varias unidades dentro de las fuerzas armadas, los psicólogos laborales fueron empleados para examinar a los reclutas y después colocarlos en puestos adecuados. Los exámenes se hicieron principalmente a través de Army Alfa y Army Beta, pruebas de habilidad mental. La prueba Alfa se utilizó para los reclutas que sabían leer y la Beta para los que no. Los reclutas más inteligentes fueron asignados a oficinas de capacitación y los menos inteligentes a la infantería. De manera interesante, John Watson, quien es mejor conocido como el pionero en el conductismo, sirvió como mayor en el ejército de Estados Unidos en la Primera Guerra Mundial y desarrolló pruebas motrices y perceptuales para pilotos potenciales.

Entre las figuras más importantes en los primeros años de la psicología organizacional podemos destacar a los esposos Frank Gilbreth y Lillian Moller Gilbreth, quienes estuvieron entre los primeros científicos en tomar temas como la mejora de la productividad y reducir la fatiga, al estudiar los movimientos utilizados por los trabajadores. Frank comenzó su carrera como contratista y se volvió famoso por desarrollar las mejoras en albañilería que redujeron el número de movimientos necesarios para colocar una pared, Lillian, quien tenía más preparación, terminó su doctorado en la Universidad de Brown en 1915, un raro logro para una mujer en ese tiempo.

En 1930 los psicólogos se involucraron más en la calidad del ambiente de trabajo, así como en las actitudes de los empleados. Los estudios Hawthorne, realizados en la planta de Hawthorne de la compañía Western Electric en el área de Chicago, demostraron que el comportamiento del empleado era complejo y que las interacciones interpersonales entre los gerentes y los empleados desempeñaban una importante función en el comportamiento del empleado.

Los años 60's estuvieron caracterizados por el paso de varias piezas principales de la legislación de los derechos civiles, por su parte la década de 1970 trajo grandes avances en la comprensión de varios temas de psicología organizacional que involucraron la satisfacción y la motivación del empleado; donde Beyond Freedom y Skinner (1971) "causó el aumento del uso de las técnicas de modificación del comportamiento organizacional". La variable genero se llegó a considerar un tema de gran crítica y análisis en las organizaciones, el tema comenzó a tomar fuerza en la década de los sesenta y setenta, cuando las feministas y otros movimientos sociales denunciaban la inequidad de género. Asimismo, se empezó a debatir los derechos de la mujer en relación con el hombre, con lo cual produjo varios cambios significativos no solo en el orden social, sino también en el económico.

Desde los años 1980 y 1990 se manifestaron cuatro cambios fundamentales en la psicología organizacional: El primero involucró un incremento en el uso de técnicas estadísticas sofisticadas y métodos de análisis. El segundo cambio involucraba un nuevo interés en la aplicación de la psicología cognitiva a la industria. El tercer cambio fue el creciente interés acerca de los efectos del trabajo en la vida familiar y las actividades de esparcimiento, temas como estrés comenzaron a considerarse. Y el último cambio principal sucedió cuando los psicólogos organizacionales sintieron un renovado interés en el desarrollo de métodos para seleccionar empleados.

Aamodt, Michael (2010) Durante los años 80 y 90 se considera como efectos importantes en la psicología organizacional temas como: recortes organizacionales masivos, mayor preocupación para los temas de diversidad y género, envejecimiento de la fuerza laboral, crecimiento de la preocupación sobre los efectos del estrés y el creciente énfasis en intervenciones de desarrollo organizacional.

Acker, Joan (2004) Destaco que el giro analítico de las organizaciones “Incorporó cuerpos teóricos provenientes de otras disciplinas de las ciencias sociales, lo cual se convirtió en el primer paso para plantear los problemas de las organizaciones como ejes de investigación desde la complejidad, específicamente al buscar la interdisciplina entre campos de conocimiento distintos, pero con marcos epistémicos comunes.” Asimismo, Acker (2004) inicia describir la importancia de “Proporcionar explicaciones alternativas de lo que ocurría dentro de las grandes empresas. En este momento se inicia un debate mucho más amplio: las organizaciones empresariales están conformadas en su mayoría por varones, donde las mujeres son excluidas o relegadas a posiciones jerárquicas de inferioridad.”

Con tales cuestionamientos la perspectiva de género aparece en el análisis organizacional debido a que de ella se deriva una mirada alternativa a la dominante en la administración, para dar paso a una serie de interrogantes que convergen en la comprensión e interpretación de las actitudes y los comportamientos de hombres y mujeres con respuestas desde otras disciplinas de las ciencias sociales (Alvesson y Due, 2009). Al delinearse esta ruta explicativa se admite la existencia en el trabajo de un mecanismo de reproducción dominante engarzado a un modelo hegemónico masculino. Así, por ejemplo, estas preocupaciones fueron encontrando cabida en los estudios de género y creando marcos de referencia para comprender cómo operan las inequidades laborales en un mundo empresarial dominado por los hombres, (Calas y Smircich, 2009).

En el estudio de las organizaciones, apuntan Calas y Smircich (2009) “La apertura a los estudios con perspectiva de género comenzó a popularizarse al iniciarse la década de los noventa con una fuerte carga contestaria a la dominación masculina”. Las muestras de bastante campo laboral copado por hombres fueron cada vez más identificadas, Ravelo (2007) declaró “El énfasis se colocó en la represión y exclusión de la mujer en ciertas esferas del trabajo, y se planteaba la forma de solucionar esta situación. Este tipo de trabajos responden a la necesidad de reconocer el trabajo femenino, así como de reivindicar su derecho a un salario justo y a condiciones laborales adecuadas”.

En los últimos cuarenta años ha cambiado la trayectoria de la literatura especializada en analizar el género en organizaciones. Según Calas (2014, citado en Montaña, 2014) “La existencia de la variable género en el análisis de organizaciones obedece a la visibilización de



la continua falta de equidad entre hombres y mujeres, no solo en estos espacios sociales sino en la sociedad en su conjunto. Es imposible imaginar explicaciones generales del ejercicio del poder sin tomar al menos como una posibilidad los estudios críticos de la administración y de las organizaciones”.

Los estudios de Alvesson, Mats y Billing (2009) son pioneros en los trabajos de género dentro de los estudios organizacionales. Los primeros enfoques comienzan a cuestionar el concepto género, y consideran que este puede ser analizado como un cuerpo teórico independiente; en ese sentido, se hace la observación necesaria que subyace en una definición que ya separa género de sexo y comienza a estudiarse lo que constituye a varones y mujeres. En ese sentido, se privilegia la postura que introduce abordajes teóricos que analizan las estructuras organizacionales como ciegas al género.

En el siguiente cuadro podremos apreciar las aportaciones provenientes de la Psicología, Sociología y Antropología, que retroalimentan a la Administración. Es aquí donde los Estudios de Género, como lo señala Mabel, Burin (2007) “Permiten analizar la convergencia entre discursos distintos o comunidades de interpretación por género, de forma tal que podemos estudiar las inequidades en las relaciones laborales entre varones y mujeres, inequidades que descansan en las representaciones subjetivas de lo masculino y lo femenino”.

**Tabla N°1**

**1 Visión y perspectiva de género en las organizaciones**

Aspecto	Disciplinas que intervienen para explicar el género en ambos enfoques	Enfoque 1. Género en organizaciones	Punto de partida de enfoque 1	Enfoque 2. Organizaciones con perspectiva de género	Punto de partida de enfoque 2
Soporte teórico conceptual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Psicología</li> <li>- Psicoanálisis</li> <li>- Sociología</li> <li>- Antropología</li> </ul>	Teorías sociopsicológicas; hombres y mujeres dentro de un proceso cognitivo que incluye una serie de explicaciones para observar las diferencias sexuales en las organizaciones.	<p>Radicalismo</p> <p>Predomina el feminismo para explicar la inequidad de la mujer frente al hombre.</p>	Construcción social del género como un proceso continuo donde intervienen las nociones compartidas de masculinidad y feminidad.	<p>Fenomenológica</p> <p>Múltiples aproximaciones disciplinares que buscan comprender el fenómeno de la inequidad, visto como parte de un proceso entre hombres y mujeres donde se naturalizan sus efectos</p>
Recreación de la dinámica organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración crítica</li> <li>- Sociología de las organizaciones</li> </ul>	<p>Lucha de poder</p> <p>La estructura de una organización posee una dominación masculina que impide el ascenso de mujeres.</p>	<p>Techo de cristal</p> <p>Limitación no declarada formalmente para el ascenso laboral de las mujeres dentro de las organizaciones</p>	<p>Conflicto e incertidumbre</p> <p>Cuestionamiento directo: ¿qué tan formales son las estructuras jerárquicas cuando en la práctica presentan un sesgo de género?</p>	<p>Anarquías y alianzas intergénero e intragénero</p> <p>Luchas de poder. Ambigüedad</p>
Explicación de la dinámica organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios de género</li> <li>- Estudios de las organizaciones</li> </ul>	Dualismo  Las diferencias de género han llevado a explicaciones duales que utilizan conceptos que no añaden nada nuevo, reproducen un estatus masculino	<p>Visibilización</p> <p>Existencia de disparidad entre mujeres y hombres en las organizaciones.</p>	<p>Negociación política</p> <p>Proceso comprensivo que analiza distintas formas de violencia en las prácticas de género y otras inequidades donde participan hombres y mujeres</p>	<p>Replanteamiento crítico de las relaciones intra e intergénero</p> <p>Dirección de la inequidad de género donde convergen otras variables para analizar la producción y reproducción de lo masculino y lo femenino</p>

Fuente: Elaborado por Ángel Vázquez y Alejandra Urbiola a partir de Alvesson y Billing (2009) y Callas et al. (2014).

De acuerdo con Alvesson y Billing (1992) “En las organizaciones existe una serie de intereses, valores, patrones de comportamiento que son definidos culturalmente por una dominación masculina. Con esta lectura, la comprensión de las organizaciones se revela como constructos sociales con una vida organizacional asimétrica; grupos de hombres y mujeres son portadores de características ideológicas y culturales propias”.

En las organizaciones convergen ideas, convencionalismos sociales y prácticas que no se deben soslayar. El tema del género en el análisis de las organizaciones en los países industrializados ha ganado terreno y adeptos, más allá de lo obligado. Con el objetivo de proponer algunas posibles líneas de investigación en las organizaciones mexicanas con perspectiva de género, se sugiere atender por lo menos cinco áreas temáticas que en el análisis organizacional tradicionalmente se han analizado, pero vistas desde el ángulo de género. Un análisis de las organizaciones que no contemple al género como una variable estadística o explicación nomotética reconocerá la existencia de visiones organizacionales diferenciadas tanto de hombres como de mujeres.

## **2.2. GENERO**

Para hablar acerca el género y todas sus implicaciones primero pondremos en claro que no nos centraremos en las diferencias físicas que son evidentes, ya que la presente investigación se concentrará más en los aspectos psicosociales. Barberá en su libro *Psicología y género* (2004) menciona que la «variable sexo» en el ámbito psicológico ha desarrollado dos estrategias de investigación para trabajar y analizar el concepto sexo: primero, sexo como -sujeto- segundo como -estímulo-.

Cuando nos referimos a sexo como variable estímulo significa que es el análisis de esas creencias y su efecto sobre el psiquismo y la conducta, es decir, todo aquello que se menciona sobre un varón o sobre una mujer, por ejemplo: cuando se pregunta a alguien sobre que es mujer, las personas regularmente responden características de feminidad, tales como “sensible, cariñosa, madre u otros” lo cual no responde al género, sino es manifestación al estímulo mujer, y se responde en cuestión a estereotipos o imágenes mentales de mujer, y esto no lleva a definir a mujer como tal sino sólo como estímulo, un estímulo que muchas veces nos lleva a no ser neutros y objetivos, y con el paso del tiempo estas características atribuidas sólo llevan

a tanto mujeres como varones a comportarse de tal manera y se genera un efecto denominado «profecía autocumplida» que fue estudiada por Jacklin (1981).

Se ha podido observar, que es un error asumir que diferencias entre sexos sean debidas a el sexo, pues no puede ser entendido en sentido causal, en todo caso, pueden producir las diferencias los factores de orden biológico como psicológico y social; pues un individuo es un organismo que se desarrolla en un contexto social, donde se dan condiciones físicas, oportunidades de aprendizaje, funciones y valores culturales.

En el enfoque diferencial, el sexo se concibe como un simple marcador que sirve como variable de clasificación de los sujetos, y no los define como tal, pues ya no es tan fácil generalizar los sexos sólo en función al género, se menciona que tal vez existiría un tercer elemento que debe ser estudiado para poder encontrar aquellas diferencias representativas, la manifestación de diferencias puede variar en función de la edad o la generación de los sujetos, su bagaje cultural, su experiencia, el contexto en que se registra la conducta, las demandas de las tareas.

Por otro lado, son muchos los factores que determinan el rendimiento de una persona en una tarea, los cuales pueden tener que ver o no con el sexo; asimismo, la edad está implicada tanto en el desarrollo de las habilidades cognitivas del sujeto, como en cambios biológicos y sociales que son diversos para varones y mujeres, ambos grupos de población, están formados por individuos que no siempre responden a la caracterización del prototipo.

### **1. Desarrollo afectivo emocional**

Según Feingold “Las técnicas meta-analíticas han permitido examinar y afirmar que más allá de lo cognitivo, sólo hay diferencias en la mayor agresividad que muestran, por término medio, los varones, con respecto a rasgos de personalidad, en asertividad, los varones tienen puntuaciones algo más altas y en ansiedad, las mujeres puntúan más alto, pero sólo en medidas de ansiedad general” (1994:89)

Existen estudios que mencionan que la presión para conformarse al estereotipo también amenaza a los varones; así, la práctica deportiva puede ser una fuente de autoestima para los chicos, pero genera tensión en aquellos que no muestran interés o capacidad para cumplir con

el mandato de género. Existe evidencia de que los elementos que potencian o amenazan la autoestima en chicos y chicas se relacionan con las orientaciones agente y comunal que son típicas de los roles de género: ser protectora, empática, alguien en quien se puede confiar potencia una valoración positiva en las chicas; sentirse satisfecho consigo mismo y comportarse de un modo masculino aumenta la autoestima en los chicos (Block y Robins, 1993; Stein, Newcomb y Bentler, 1992).

Major y sus colaboradoras (1999) encontraron que las diferencias en autoestima, aunque mínimas, están moderadas por la edad, la clase social y la etnicidad: aparecen más a partir de la adolescencia, en personas blancas y de clase media-baja. Ello indica que hay estándares de comparación cultural y evolutivamente específicos sobre lo que es adecuado para cada sexo. Así, la importancia del atractivo físico que pesa en el estereotipo femenino hace a las chicas más vulnerables a los cambios que se producen en la adolescencia. Otro meta-análisis sugiere que los rasgos personales pueden verse afectados por factores que inciden diferencialmente sobre los sexos; en concreto, los cambios producidos en los roles y el estatus social asignado parecen en parte responsables de la evolución que ha seguido la asertividad media de las mujeres, que aumentó de 1931 a 1945, decreció entre 1946 y 1967, y volvió a aumentar de 1968 a 1993, una tendencia que no se observó en varones (Twenge, 2001).

Feingold (1994) analizó marcadores de nueve rasgos de personalidad en cuestionarios, agrupados en torno a facetas del modelo de los cinco factores –Neuroticismo, Afabilidad, Extraversión, Apertura a la experiencia y Escrupulosidad–. No halló diferencias en actividad, impulsividad, ideas ni orden.

En general los datos eran acordes con el estereotipo de que las mujeres tienen mayor sensibilidad emocional, en comparación con los varones, se guían más por los sentimientos que por la razón, son más susceptibles al afecto negativo, tienen más facilidad para los vínculos sociales y son más empáticas, mientras que los varones son más dominantes, independientes y racionales. Ese patrón era parecido en distintas culturas, pero las diferencias eran mayores en culturas más progresistas, en términos de igualdad de oportunidades e ideología de rol sexual, como la europea y la norteamericana, que en otras más tradicionales, como la asiática y la africana.

La percepción de la propia conducta influye en las respuestas a los cuestionarios. Recapitulando, la investigación revela diferencias de pequeña a moderada magnitud en disposiciones personales. Las mujeres se muestran más ansiosas, confiadas y preocupadas por las relaciones que los varones, y éstos parecen más asertivos, influyentes y seguros de sí mismos. Los resultados son consistentes con la dualidad entre una orientación instrumental o agente –asociada a asertividad– y una orientación expresiva o comunal –asociada a ternura–, e indican que las personas aportan a la vida cotidiana experiencias derivadas de su rol de género. Ello sugiere que cambios aparentes en el sistema de valores y creencias que sustenta los roles de género no han cuestionado la dicotomía entre valores de acción y justicia, ligados a lo masculino, y valores de cuidado y responsabilidad, vinculados a lo femenino.

## **2. Desarrollo social**

En los distintos escenarios sociales en que interaccionan las personas se ponen en juego tanto sus cualidades intelectuales y afectivas como las propias características de la situación y procesos de cognición social. En este apartado se hará una breve referencia al estudio de diferencias entre sexos en algunas áreas de conducta social. En otros capítulos se tratan cuestiones relativas a liderazgo, sexualidad, salud, intimidad y desarrollo moral.

### **➤ Agresión.**

La investigación meta-analítica ha matizado la conclusión de Maccoby y Jacklin (1974) respecto a la mayor agresividad de los varones a través de la edad, la cultura y el tipo de agresión. La revisión realizada por Hyde (1984) de 143 trabajos confirmó que la agresión era más probable en varones. Tras solicitar a estudiantes que valoraran esas conductas, se halló que la diferencia en agresividad era mayor en conductas que tenían más probabilidad percibida de ser realizadas por el «hombre medio» y cuando su realización implicaba mayor ansiedad, culpa y peligro percibido para las chicas que para los chicos.

Las mujeres parecen más influenciables que los varones en encuentros cara a cara, tal como se dan en la «situación Asch» –el sujeto se enfrenta al dilema de mantener un juicio independiente o mostrarse de acuerdo con un grupo, aun negando la evidencia–. En

situaciones de persuasión impersonales –por ejemplo, mensajes dirigidos a una audiencia– ningún grupo parece más influenciable (Cooper, 1979; Maccoby y Jacklin, 1974).

La revisión de Eagly y Carli (1981) de 148 estudios detectó mayor conformidad en las mujeres que aumentaba bajo la presión de un grupo, situación en que la conformidad puede significar apoyo y un intento de mantener la armonía. La diferencia era mayor en trabajos firmados por autores varones, más que por autoras, quizá debido a la influencia del sexo del investigador/a sobre aspectos del diseño.

### ➤ **Comunicación no verbal**

Las mujeres tienen mayor habilidad para decodificar mensajes no verbales, sobre todo ante estímulos audiovisuales más que auditivos o visuales (Hall, 1978). En expresión verbal, realizan menos errores y pausas de vacilación; en expresión corporal, son menos inquietas, más expresivas e implicadas en la situación. Son más hábiles en reconocimiento facial y expresión emocional no verbal; reciben más miradas y acercamientos y se aproximan más a los demás (Hall, 1984).

Por otro lado, se da apenas mayor contacto físico de mujeres a varones que viceversa, y mayor contacto entre mujeres que entre varones; es más probable que el contacto lo inicien y lo reciban mujeres; se ha sugerido como explicación que, a través del contacto, personas con estatus inferior tratan de compensar la desigualdad o bien de establecer un vínculo de solidaridad (Stier y Hall, 1984).

### ➤ **Desarrollo cognitivo**

**Inteligencia general** Desde la obra de Maccoby y Jacklin (1974), se ha aceptado que no existen diferencias entre sexos en inteligencia general, debido a que la propia construcción de los instrumentos de evaluación –normalmente, baterías de cociente intelectual (CI) que incluyen tareas de varios dominios cognitivos: verbal, espacial, numérico, razonamiento–, al balancear las tareas en que uno de los sexos obtiene mejores rendimientos o al eliminar las cuestiones en que alguno muestra ventaja, neutraliza posibles diferencias. No obstante, desde los noventa, algunos autores han puesto en cuestión esa conclusión, basándose en diferencias favorables a los varones en la puntuación compuesta de múltiples tests cognitivos.

Lynn (1994) sugiere, además, que la cuantía de la diferencia (unos 4 puntos de CI) corresponde a la que cabría esperar a partir de las diferencias en el tamaño cerebral de ambos sexos –lo que sería consistente con la idea de que la inteligencia está relacionada con el tamaño cerebral. Dejando al margen el hecho de que la inteligencia depende, en todo caso, del número y la complejidad de conexiones neuronales, de su densidad y sus componentes químicos, más que de una medida global de tamaño (Halpern y LaMay, 2000)

Otro estudio confirma que la diferencia en CI se relaciona con capacidades específicas más que con la inteligencia general, evaluada a través de tres medidas de inteligencia fluida –referida a la capacidad de razonamiento (Colom y García-López, 2002). No se observaron diferencias en uno de los marcadores del constructo (el Test Libre de Cultura de Cattell), pero sí en otros dos: el factor de Razonamiento Inductivo del Test de Aptitudes Mentales Primarias de Thurstone (favorable a las chicas) y el Test de Matrices Progresivas de Raven (favorable a los chicos).

Las posibles diferencias y semejanzas en dominios específicos de habilidad. Habilidades verbales Una serie de evidencias sugieren que las mujeres tienen, por término medio, mejores habilidades verbales que los varones; hay indicios de que las niñas empiezan a hablar antes y producen vocalizaciones más largas que los niños; también tienen una tasa más alta de adquisición de vocabulario en la infancia. No obstante, la magnitud variaba en función del tipo de habilidad verbal evaluada: sólo se halló un efecto moderado en producción de lenguaje hablado siguiéndole anagramas –tarea que requiere formar palabras a partir de las letras de otras palabras y habilidad verbal general, no se encontraron diferencias en redacción, comprensión lectora, vocabulario ni analogías verbales.

Nowell (1998) ha analizado los datos de ocho amplias muestras representativas de estudiantes norteamericanos en medidas de logro académico, desde 1960 hasta 1994. Las mujeres puntuaron más alto que los varones, en promedio, en comprensión lectora y escritura –entendida como expresión y uso del lenguaje escrito–, siendo esta última la que presentaba la mayor diferencia entre todas las habilidades evaluadas.

Las diferencias entre sexos en habilidades verbales aparecen más claras en poblaciones específicas, en especial, en el extremo inferior de la distribución de capacidad. Los niños



tienen más dificultades en el aprendizaje lector y tartamudean con mayor frecuencia que las niñas; también presentan con más frecuencia retraso del habla y dislexia.

Por otro lado, las mujeres parecen mostrar mayor capacidad para recuperar el lenguaje después de sufrir daño cerebral. Ello se ha atribuido a una menor lateralización, que les permite usar el hemisferio derecho para procesar funciones lingüísticas en caso de resultar afectado el izquierdo –donde normalmente reside la función en las personas diestras– (Halpern, 1986, 1997).

Al parecer, mujeres y varones aplican estrategias distintas para encontrar una ruta en su entorno. Cuando se trata de dar direcciones, los varones utilizan con más frecuencia que las mujeres distancias y referencias cardinales –norte-sur-este-oeste–, mientras que las mujeres usan más a menudo la orientación derecha-izquierda y referentes de posición –un edificio, un árbol, un parque...(Dabbs et al., 1998; Lawton, 2001).

La diferencia en la información usada parece relacionada con otro tipo de habilidad en la que las mujeres muestran mejor rendimiento: la memoria para la localización espacial; esto es, identificar objetos que han cambiado de posición en un dibujo, recordar las cosas que había en una habitación y su ubicación, o recordar referencias y nombres de calles que han visto en un mapa (Eals y Silverman, 1994). La ventaja de las mujeres en este tipo de memoria se extiende a otras modalidades: memoria visual, verbal, a corto plazo, asociativa y episódica –memoria para acontecimientos vitales– (Halpern y LaMay, 2000).

### **2.2.1. Género y Liderazgo**

Vázquez, Ángel y Alejandra Urbiola (2014) destacan: En la elaboración de la comprensión del fenómeno las ubican como centros donde intervienen distintas variables. La idea de una organización homogénea queda rebasada ante tal complejidad explicativa. En este sentido, se distinguen cinco posibles lecturas que permiten la incorporación del género en el análisis de organizaciones.

### **a) Toma de decisiones en la organización.**

El género en combinación con otros elementos ordenadores como clase, raza, etnia. Por lo tanto, las relaciones y las construcciones culturales del género no deben aislarse del entramado social. Es decir, el género como categoría de análisis es un código básico de aquellas relaciones sociales que distinguen jerárquicamente a varones y a mujeres. En este sentido, las teorías feministas constituyen las primeras respuestas analíticas concretas que muestran los lugares de trabajo administrados por una lógica masculina dominante que subordina así el papel de la mujer al estereotipo tradicional (Sánchez, 1997).

El género aparece como una categoría de análisis a tomarse en cuenta para la realización de diagnósticos organizacionales que buscan modificar aspectos técnicos como de la aplicación de planes estratégicos. De esta forma, se busca introducir en el análisis la realidad social en la que los sujetos adquieren una identidad de género y que posteriormente ejercen en la organización. Actualmente son los varones quienes dominan la toma de decisiones en una gran mayoría de organizaciones, al encontrar que desde esta perspectiva pueden surgir argumentos que rescaten la importancia desde el género de todos los miembros de la organización.

### **b) Participación de la mujer para ascender a puestos de decisión clave.**

La relación asimétrica del poder en las organizaciones es un tema muy explorado. En este sentido, el análisis del género en este punto busca recuperar las preocupaciones de Matts Alvesson e Yvonne Due Billing (2009), quienes describen cómo las mujeres con mayor nivel jerárquico son objeto de inequidades y discriminación para ascender y aspirar a puestos gerenciales. En México, varias autoras (Lamas, 2007; Ravelo et al. 2007; Martínez y Montesinos, 1996; Colín, 2013) se han preocupado por exponer las diferencias laborales entre varones y mujeres, rescatando la relación asimétrica de poder que se establece dentro de las empresas, así como la segregación laboral de género y la trayectoria laboral diferenciada.

Temas como la maternidad, conciliación de intereses entre mujeres en puestos de decisión clave, estereotipos de género, promoción, condiciones de trabajo desiguales y cultura machista son algunos de los más representativos. Es por ello que la diferenciación laboral se observa en las brechas de género que persisten en la mayoría de las organizaciones, ligadas por un lado a

los estereotipos y su reproducción social, y a las condiciones de las propias mujeres y las minorías. Términos como “techo de cristal” hacen referencia a la reproducción social en la organización de los esquemas que han sido apropiados por las mujeres.

### **c) Configuración de la cultura organizacional.**

Sin duda, la dimensión cultural en los espacios organizacionales aparece como el gran telar donde se hilan una serie de marcos valorativos provenientes de cada uno de los sujetos adscritos a un orden económico preestablecido (Izquierdo, 1999; Vázquez, 2004).

Por tal motivo, analizar organizaciones con perspectiva de género permite comprender una estructura con niveles jerárquicos y centros de poder donde también se replantean los significados de sus objetivos formales (Etzioni, 1975). Desde la administración clásica, la principal preocupación para quienes dirigen una organización se orienta a identificar cómo lograr que sus participantes se involucren alrededor de un fin común. La identificación de los principales rasgos culturales en una organización ayuda a reconocer que en toda organización coexiste una red de significados al margen, junto con las estructuras formales (Zey-Ferrell, 1981).

Si para la organización el orden se convierte en un ideal, este llega a ser una pantalla cuyo trasfondo es un orden jerárquico masculino constituido por normas, valores y formas de ver el mundo de modos ya preconcebidos (Berger y Luckman, 1997). Según los planteamientos de Montaña (2006), al incorporar al debate resultados de investigaciones realizadas en organizaciones de gobierno se evidencia una estrecha interconexión entre sociedad y organización. De este modo, diversos planteamientos, producto de la ruptura paradigmática propios de la época, cuestionan el concepto de racionalidad instrumental y económica (Zey-Ferrell, 1981). Aun cuando en los últimos 20 años se ha discutido ampliamente el paradigma en el cual descansa el estudio de organizaciones modernas, a diferencia de otras disciplinas en las ciencias sociales, la perspectiva de género requiere posicionarse en lo que respecta a América Latina.

**d) Reconocimiento de una hegemonía masculina en la dinámica organizacional.**

Al respecto es preciso señalar que en la segunda década del siglo XXI, son numerosos los intentos de académicos por desarrollar un modelo analítico hegemónico sobre las organizaciones y el ejercicio de la administración; este modelo, desde el inicio, retoma la discusión sobre los cambios en la teoría de la administración, así como de los estudios organizacionales y estudios laborales con una clara dominación masculina. La relación del Estado con los nuevos actores de la sociedad civil organizados, así como el análisis de la paradoja entre crecimiento económico y mayor pobreza, son el encuadre para este tipo de estudios. De esta forma, surgen explicaciones teóricas para contextos de ambigüedad e incertidumbre, como el de las anarquías organizadas (Mach y Olsen, 1997), que caracterizan al tomador de decisiones con una racionalidad limitada (Simon, 1988).

Varones que despliegan diversas estrategias dentro de estructuras flojamente acopladas (Weick, 1976) debido a un juego de intereses contrapuestos. De acuerdo con Montaña (2006), estas perspectivas critican la racionalidad instrumental y económica, así como la no linealidad en la integración de los individuos a una organización. Sin embargo, se soslayan temas emergentes como el de la perspectiva de género.

**e) Estructuras jerárquicas ciegas al género.**

Para Acker (2000) las organizaciones son instrumentos orientados al cumplimiento de objetivos; las recompensas por el desempeño en el trabajo son acordes con las demandas mismas de la tarea o el grado de responsabilidad, pero nunca tiene que ver con una diferenciación sexual. Según esta autora, la dimensión cultural en que se desarrollan las organizaciones contribuye a dificultar la visibilidad de las inequidades genéricas.

Al considerar dentro de una organización que los niveles jerárquicos son dados a partir de una división de tareas, de competencias técnicas, se facilita el reforzamiento de las capacidades del individuo. Es decir, se observa que son producto de la interacción indistinta de hombres y mujeres, y de ese modo se diluye cualquier acción basada en la identidad genérica. Culebro (2003) sostiene que centrarse solo en la estructura organizacional implica no tomar en cuenta al individuo ni sus motivaciones.

La asignación de tareas, el ejercicio de la autoridad y la coordinación de funciones son actividades que constituyen la estructura de una organización. Acker y Van Houten (1974), en un estudio pionero sobre estructura y diferencia sexual, permiten aseverar que el género se introduce en el estudio de las organizaciones modernas a partir de una crítica a la visión hegemónica masculina. Esta crítica se desprende de la configuración de quien se encuentra en niveles jerárquicos superiores. Así, en opinión de estos autores, Crozier propone que los sistemas burocráticos son el reflejo de la cultura donde se inserta la estructura (Acker y Van Houten, 1974:23).

Es decir, que la estructura es un reflejo de las condiciones culturales del entorno, de manera que la interpretación que llevan a cabo los sujetos dentro de la organización los remite a la estructura y a lo que se podría llamar una comunidad de interpretación que va más allá de esta. De alguna forma la interrelación que se establece entre los sujetos en el seno de la organización impacta la división del trabajo y expresa una diferencia sexual en la socialización; esta división toma forma en el ejercicio cotidiano del trabajo y en las expresiones de los patrones de control ejercidos sobre los individuos, varones y mujeres.

Sin embargo, no se admite que el ejercicio de los mecanismos de control con que cuenta toda organización pueda variar según el género de los individuos ya que coexiste la regla formal y a esta se agrega la regla cultural basada en la interacción cotidiana. Acker (2000) propone reconocer el peso tan grande que tienen los estereotipos masculinos en el comportamiento de hombres y mujeres dentro de las organizaciones. Para citar un ejemplo, quien cuente con habilidad para ejercer el control, actuar con determinación, representar un personaje que sea fuerte, elocuente y orientado a resultados tendrá aceptación asociando este tipo de conducta con lo esperado.

El diseño jerárquico de las organizaciones promueve una dominación masculina que muestra la perpetuación de un proceso de inequidad de género. Por lo tanto, la organización se puede ver a partir de la formalidad, en relación con la estructura y los niveles jerárquicos, así como con las reglas escritas. Esta manera de verla aparece como incompleta si no se puede repensar a partir de las estructuras culturales a las que responde en un espacio y tiempo particulares. El repensarla invita a acercarse no solo a través de las reglas formales sino también a través de lo

ya escrito, ya que el análisis del discurso de las organizaciones puede permitir incorporar a otros espacios la reconstrucción de las fronteras sociales.

Asimismo, es necesario incluir el lenguaje organizacional, el análisis semiótico y la perspectiva de género; si bien lo físico y lo formal son fronteras, la reproducción social de la organización va más allá de este espacio.

## **2.3. TECHO DE CRISTAL**

### **2.3.1. Antecedentes del Techo de Cristal**

A este fenómeno se le conoce como techo de cristal (TC). El estudio de esta problemática permite dibujar un concepto más complejo que su interpretación más literal de una única barrera invisible, acotada y sólida (Morrison, White y Van Velsor, 1987).

- En primer lugar, es permeable, pero para ello las mujeres deben desplegar significativamente mejores resultados que sus pares varones (Lyness y Heilman, 2006) y en muchos casos les es necesario adoptar roles distintos de las mujeres que no ascienden (Adams y Funk, 2012).
- Tampoco se presenta en un camino único bloqueado sino que existen distintos caminos que no conducen a la cima, lo que a veces se ha dado en llamar "laberinto de cristal" (Berenguer, 1999).
- No es una sola barrera, sino un conjunto de dificultades que tienen la característica de ser aditivas, dando así lugar a la conexión con el fenómeno de los "suelos pegajosos" (*sticky floors*), consistentes en la dificultad de salir de los puestos más bajos (Baxter y Wright, 2000).

En España, podemos considerar como precedente el estudio diagnóstico publicado en 1997 por el Centro de Investigaciones Sociológicas basado en 254 encuestas a catedráticas en las universidades españolas (García y García, 1997). Sus resultados desvelaron la realidad y describieron sus percepciones. Entonces, pese a que las catedráticas constituían una "minoría simbólica", no percibían tal desigualdad y consideraban que tanto hombres como mujeres gozaban de las mismas oportunidades y dificultades.

Estas mismas autoras dirigieron un nuevo estudio seis años más tarde (García y García, 2001), cuando las catedráticas apenas habían aumentado. En este último trabajo se realizó una revisión de una quincena de trayectorias de mujeres en dicha categoría y otras tantas de hombres, en la que constaba que la situación prácticamente no había sufrido modificaciones y que las percepciones seguían siendo miopes (Alonso, 2002).

A estos trabajos le han seguido muchos otros, la mayoría basados en estudios de casos. Guil (2005) estudió la realidad en la Universidad de Sevilla; Ion, Durán y Bernabeu (2013) lo hicieron para ésta misma institución y la Universidad Autónoma de Barcelona; Morales, Luna y Esteban (2010) para la Universidad de Málaga y Tomás y Guillamón (2009) para cuatro universidades catalanas.

A todos estos cabe agregar algunos estudios más genéricos sobre las mujeres en las universidades, que aportan más información sobre este problema. Algunos han sido realizados en universidades específicas como son el trabajo de Antón (2005) para la Universidad de Alicante y Matus y Gallego (2015) para la Universidad Pablo de Olavide.

En otras ocasiones se han centrado en toda una región, como Guil, Solano y Álvarez (2005) para las universidades andaluzas y Escolano (2006) para el sistema universitario valenciano. Finalmente, Alcalá, Guil y Pérez (Coord.) (2005) y Torres y Pau (2011) analizaron de manera general la presencia de la mujer en la ciencia y tecnología o Callejo, Gómez y Casado (2004) para el sistema educativo en su conjunto.

### **2.3.2. Definición de Techo de Cristal**

En los años 80 del siglo XX se comenzó a utilizar el término “techos de cristal” (glass ceiling) para denominar a las barreras “invisibles” – pues son sutiles y difíciles de constatar – que dificultan el acceso de las mujeres a los puestos de mayor poder, prestigio o salario, en cualquier ámbito laboral y en cualquier país.

El término ‘techo de cristal’, o ‘Glass Ceiling Barriers’ en el original en inglés, apareció por primera vez en un artículo del *Wall Street Journal* en 1986 en los Estados Unidos. El artículo describía las barreras invisibles a las que se ven expuestas las mujeres trabajadoras altamente

calificadas que les impedía alcanzar los niveles jerárquicos más altos en el mundo de los negocios, independientemente de sus logros y méritos.

Entre las principales definiciones de Techo de Cristal podemos rescatar lo señalado por Sonia Nieto, que rescata que es una expresión acuñada por Segerman Peck, que alude a una barrera basada en prejuicios hacia las mujeres lo que impide su acceso a cargos directivos o gerenciales. Lo que implica un estancamiento a nivel medio (Nieto, Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica 2007, 202).

Asimismo, Mabel Burin, Doctora en Psicología Clínica, especialista en Estudios de Género y Salud Mental. (2000) que destaca: “Se denomina así a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que nos impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar.”

Las descripciones realizadas sobre el “techo de cristal” en la carrera laboral de las mujeres insisten en destacar los factores culturales invisibles que producen condiciones discriminatorias hacia las mujeres. Pero también podemos destacar factores de constitución del aparato psíquico femenino que, con su invisibilidad, contribuyeron a la formación del “techo de cristal”. (Burin, 1996).

A partir de entonces, varias estudiosas de la sociología han descrito este concepto como referido al trabajo femenino dado que las mujeres representan la mitad de la población mundial pero ocupan un ínfimo porcentaje de los cargos directivos<sup>4</sup>. Autoras como Carr-Ruffino (1991), Lynn Martin (1991), Davidson y Cooper (1992), Morrison (1992), Holloway (2002) entre otras.

El techo de cristal está construido sobre la base de rasgos que son difíciles de detectar, por eso no se ve y se llama de cristal. Esta barrera invisible aparece cuando las mujeres se acercan a la parte superior de la jerarquía corporativa y les bloquea la posibilidad de avanzar en su carrera profesional hacia cargos de nivel gerencial y ejecutivo.



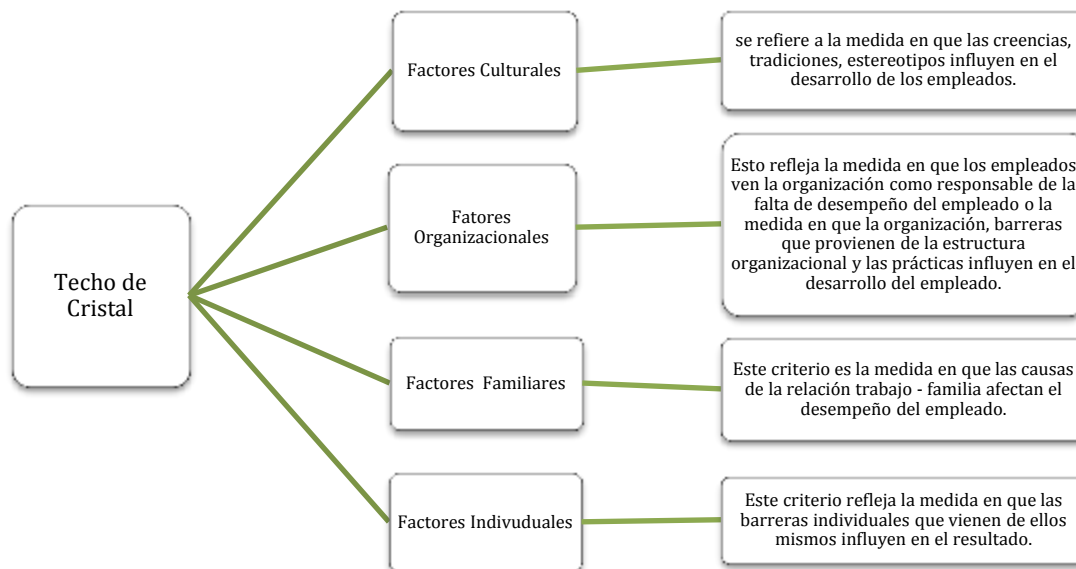
Después de todo esta recopilación de definiciones, podemos concretar que entenderemos al Techo de Cristal como: Barrera superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, que les impide ascender, esta limitante es difícil de traspasar por su carácter de invisibilidad, ya que no existen leyes, ni dispositivos sociales establecidos visibles, que impongan a las mujeres semejante restricción, sino que está construido sobre la base de factores culturales, organizacionales, familiares e individuales que por su invisibilidad son difíciles de detectar.

### 2.3.3. Elementos del techo de cristal

Dentro de los elementos más destacables dentro del Techo de Cristal para la presente investigación hemos identificado las siguientes dimensiones, las cuales serán consideradas con determinados indicadores de acuerdo a la revisión teórica:

#### Gráfico N°1

##### *1 Variables del Techo de Cristal según Bomбуwela*



Fuente: Bomбуwela P. M.; DeAlwiss, A Chamaru. (2013) P. 3-19.

De acuerdo a Bomбуwela (2013) se considerara las siguientes variables para el Techo de Cristal, estas serán delimitadas bajo los siguientes indicadores, de acuerdo a teoría posteriormente desarrollada:

**Tabla N°2****2 Variables del Techo de Cristal**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Techo de Cristal	Factores culturales	Estereotipos
		Creencias
	Factores organizacionales	Clima y Cultura organizacional
		Políticas organizacionales
		Toma de decisiones a nivel directivo
	Factores familiares	Armonización trabajo- familia
		Soporte familiar
	Factores individuales	Confianza
		Capacidad de promoción
		Autoestima
		Personalidad
		Estilos de Liderazgo

Fuente: Elaboración propia

**A. Factores culturales**

La cultura en la que se ha desarrollado la mujer, desde su niñez ha influenciado de manera directa en su comportamiento y manera de pensar en la actualidad, el hecho de vivir en una sociedad en la que aún persiste el machismo, se ha constituido uno de los mayores problemas en contra la mujer en los últimos tiempos.

El Plan Nacional de Erradicación de la Violencia de Género (2007) expresa: La cultura está conformada por valores, prácticas, relaciones de poder y proceso sociales, políticos y económicos, que se entrelazan en la vida cotidiana de las personas y de las comunidades creando patrones culturales que no son de manera alguna un conjunto estático y cerrado de creencias y prácticas. En este conjunto de creencias y prácticas, de patrones culturales, que fluyen y cambian llamado cultura, existen actitudes o conductas que perpetúan y generan prácticas que entrañan violencia o coacción basada en género, puesto que se (re)producen en la atribución de funciones estereotipadas a hombres (niños, jóvenes y adultos) y mujeres (niñas, jóvenes y adultas) en las que se considera a niños, niñas adolescentes y mujeres, como subordinados. De manera que los estereotipos y roles expuestos para cada sexo influyen de manera directa durante el crecimiento tanto de la mujer como del hombre, dependiendo del ambiente en el que se desarrolla, los valores que le han sido inculcados desde la infancia definirán su personalidad y actitud en su vida adulta.

Rodríguez, Carlos y Muñoz, Johana (2018), Destacan: “Es posible afirmar que las posturas conservadoras sostenidas por las mismas mujeres magnifican el efecto de la pareja y de los hijos. Cuando las mujeres registran un perfil actitudinal prejuiciado por el trabajo extra doméstico femenino, menor es su participación laboral, encontrándose diferencias en esta investigación de hasta treinta puntos porcentuales en las tasas de participación, según se ubique en el rango superior o inferior de la escala de “Prejuicios hacia el trabajo femenino”. Creencias asociadas al descuido de los hijos, la despreocupación por el hogar y desavenencias conyugales, todas con ocasión del trabajo femenino, se constituyen en obstáculos que inhiben su inserción.” P. 6

### - **Estereotipos**

Las creencias sociales compartidas sobre grupos o categorías sociológicas reciben el nombre genérico de "estereotipos". Por su constancia y permanencia temporal y por su presencia en todas las culturas conocidas, están entre las creencias sociales más importantes. Tal vez su característica más destacada es que suponen una gran "economía" para quienes las mantienen. En muchas ocasiones, sobre una persona no se posee ningún tipo de información, salvo la del grupo o categoría a la que pertenece, pero ésta es suficiente para predecir cómo se va a comportar y cuáles son sus rasgos o propiedades principales. Por ejemplo, sólo con saber de una persona que es "vieja", ya resulta posible hacerse una idea de cómo es o de cómo puede actuar. La información personalizada es, por tanto, imprescindible

Miller (1982) considera que la generación de los estereotipos está asociada de manera inseparable a una matriz social, de manera que hay un gran número de elementos relevantes implicados, tanto por parte del observador como del objeto-sujeto a estereotipar. Siguiendo esta línea desde un enfoque sociocultural se plantea que los estereotipos surgen del medio social y se aprenden a través de permanentes procesos de socialización y aculturación. No son, en definitiva, más que fieles reflejos de una cultura y una historia y como tales van a nacer y mantenerse porque responden a las necesidades que tiene tal contexto de mantener y preservar unas normas sociales ventajosas para él. P. 67

Para muchos autores, el Techo de Cristal es consecuencia natural de los estereotipos de género y de las expectativas que estos generan sobre cómo se comportan las mujeres y cómo deberían

comportarse. Debido a los estereotipos de género, y a su influencia en las evaluaciones en el entorno laboral, ser competente no asegura el avance de una mujer a la misma posición en la organización que un hombre con un desempeño igual. De acuerdo con Heilman (2001) “los estereotipos de género permiten explicar y justificar por qué las mujeres no son promovidas a posiciones directivas de poder y prestigio organizacional. La cuestión es analizar cómo operan ambas formas de los estereotipos de género (descriptivo y prescriptivo), y las consecuencias que ello tiene para el desarrollo de carrera de las mujeres y su acceso a puestos directivos.” P.34

Existe acuerdo entre los investigadores en considerar los estereotipos de género como un conjunto de creencias compartidas socialmente acerca de las características que poseen hombres y mujeres (Moya, 2003). En los estereotipos pueden diferenciarse dos dimensiones: la descriptiva y la prescriptiva (Ashmore, 1986). El componente descriptivo de los estereotipos de género está formado por creencias como que las mujeres son emocionales, débiles, sumisas, dependientes, sensibles, comprensivas o poco competitivas. Por su parte, el componente descriptivo del estereotipo masculino incluye creencias sobre las características que poseen los hombres: independientes, agresivos, emprendedores, autosuficientes, dominantes, competentes o racionales. El segundo componente de los estereotipos de género, el prescriptivo, se refiere a las creencias sobre las características deseables para los miembros de cada sexo. Es decir, indican cómo deberían comportarse hombres y mujeres. Por ejemplo, el estereotipo femenino incluye prescripciones tales como que una mujer debería tener habilidades interpersonales, ser pasiva, dócil, mostrar interés y cooperar con los demás. P. 67

Muchas veces los aspectos descriptivos de los estereotipos de género hacen que las mujeres sean peor evaluadas que los hombres porque las cualidades estereotípicamente femeninas, como la debilidad o la emocionalidad, no encajan con las cualidades necesarias para desempeñar eficazmente trabajos de alto nivel directivo, como pueden ser la agresividad o la competitividad. Esto ocasiona que se devalúen sus logros o se atribuyan las causas de su éxito a factores diferentes a sus habilidades y capacidades, por ejemplo la suerte. En cualquiera de los casos, no se reconoce la competencia de las mujeres.

## - Creencias

Según Ortega y Gasset J (1976) Las creencias, a diferencia de las ideas-ocurrencias, son ideas ya asumidas por la sociedad y con las que el sujeto en su desarrollo se encuentra y adopta como interpretación de la realidad. El contenido de las creencias suele referirse al mundo o al sí mismo: “No son ideas que tenemos, son ideas que somos”. Constituyen los cimientos de la vida humana: “estamos en ellas” –de aquí el dicho “estar en la creencia”–: “en la creencia se está y la ocurrencia se tiene y se sostiene”, y son el trasfondo de toda existencia: “operan ya en nuestro fondo cuando nos ponemos a pensar sobre algo”. En definitiva: “creencias son todas aquellas cosas con que absolutamente contamos, aunque no pensemos en ellas. De puro estar seguro de que existen y de que son según creemos, no nos hacemos cuestión de ellas, sino que automáticamente nos comportamos teniéndolas en cuenta”. P.45

Como menciona Meyerson & Fletcher (2000) Una de las razones del porqué la mayoría de la gente no nota la discriminación laboral contra las mujeres, y mucho menos la cuestiona, es el hecho de que aún persisten prácticas de trabajo y normas culturales que sólo aparecen de forma imparcial. Son comunes y mundanas y forman parte del tejido dentro de la organización, en su status, creando un patrón de desventaja sistémica que bloquea a la mujer en su promoción profesional. P.67

Durante mucho tiempo se ha tenido la creencia de que la mujer debe ser madre para realizarse y se ha visto como la meta final de ser mujer. Esta idea se debe a que gran parte de las representaciones y significados sociales de las mujeres se representa a través de la maternidad (Langer, 2002). A lo largo de la historia, las creencias acerca de la maternidad han ido cambiando debido a factores culturales y sociales (Mota, Calleja, Sánchez, y Carreño, 2018). En varios países se ha favorecido estas creencias mediante dichos que se socializan desde la familia y se mantienen entre las amistades así como en medios de comunicación, siendo evidentes incluso en los comerciales de venta y promocionales; estas frases que se pueden encontrar son (Rocha y Díaz, 2005): “una mujer se realiza hasta que es madre”, “lo más importante para una mujer es ser madre”, “lo que más desea una mujer es tener uno o más hijos”, “una mujer es más feliz si es madre”, “para una mujer, ningún logro se compara con ser madre”, “para sentirse feliz, una mujer necesita tener un hijo”, “una mujer está completa hasta

que es madre”, “una mujer se realiza hasta que tiene un hijo”, “la vida vale la pena si tienes hijos”, “si una mujer no tiene hijos, merece el rechazo de los demás”, entre otras (Mota et al. 2018).

### ***B. Factores organizacionales***

Según Velia Herminia Castillo Pérez (2012) Los factores organizacionales están formados por una serie de elementos que se desarrollan dentro de la organización, entre los que se encuentran: creatividad, comunicación, motivación, relaciones interpersonales, relaciones laborales, conciencia de productividad, capacitación, participación, objetivos y estándares, cambio, mejora continua, trabajo en equipo, solución de problemas. Su estudio permite obtener información sobre cuáles son los factores que más influyen en el medio ambiente de la institución y redirigirlos o reforzarlos hacia los objetivos que se quieren lograr, en general son guías que permiten tomar decisiones más sustentadas.

De acuerdo a Llorens (2005) menciona que Dentro de la organización existen “los factores organizacionales, los cuales son intangibles como son creatividad, comunicación, conciencia de productividad, participación, relaciones interpersonales, objetivos y estándares, motivación, cambio, solución de problemas, relaciones laborales, seguridad, facultamiento (*empowerment*), capacitación, mejora continua, equipos de trabajo.”

#### **- Clima y Cultura organizacional**

Existen una variedad de definiciones de Clima organizacional. Sin embargo, Forehand y Gilmer (1964) definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. Este enfoque se centra en la estructura permanente de la organización, no contempla cambios ni elementos externos; por lo tanto, afirma que el clima organizacional es el producto de las características del ambiente reflejado en las personas que trabajan en ella. P.65

Asimismo, Litwin desde un enfoque mixto define el clima organizacional de la siguiente forma “El clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del

ambiente organizacional que: Se percibe o experimenta por los miembros de la organización e influye en su comportamiento”. (Litwin 1971: 111).

Entre los elementos más resaltantes del clima organizacional podemos mencionar los resaltados por Chiang (2006: 34) el cual definen las dimensiones de la siguiente forma:

- **Cohesión.-** Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmosfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.
- **Confianza.-** la percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.
- **Presión.-** La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.
- **Reconocimiento.-** La percepción que tienen los miembros de la organización respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la empresa.
- **Equidad.-** La percepción que los empleados tienen acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.
- **Innovación.-** La percepción que se tienen acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y obtener nuevas áreas de trabajo, donde tenga poco o nada de experiencia..

En cuanto a Cultura organizacional podemos destacar de acuerdo a Trompenaars y Hamptden –Turner, (1998), que definen a la cultura organizacional como una construcción social que provee a sus miembros de un contexto significativo en el cual interactúan, se identifican, se reconocen a sí mismos y por la cual enfrentan el mundo exterior. Dicho de otra forma Fitzgerald, (2002) define a las organizaciones formales e informales como las estructuras que se rigen por valores, normas, convicciones y tradiciones que cambian con el tiempo pero que condicionan la actuación de los individuos es decir, la cultura.

Dentro de los elementos de la cultura podemos resaltar según Vargas (2007) que la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales tenemos:

- **Los valores:** Elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para poder obtener el mismo objetivo puede ser para una empresa, compañía o una institución.
- **Costumbres:** Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.
- **Ritos:** Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización.
- **Historias:** Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente. (Robbins S. 1996. p. 625).

#### - **Políticas organizacionales**

Según Medina Mariana. (2012) Una Política Organizacional es una orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas empresariales son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.”

Asimismo Medina Mariana. (2012), destaca los siguientes tipos de políticas organizacionales:

- **Generales;** son las que aplica a todos los niveles de la organización, son de alto impacto o criticidad, por ejemplo: políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad, política de seguridad integral, entre otras.
- **Específicas;** son las que aplican a determinados procesos, están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática, políticas de inventario, entre otras.



La principal responsabilidad de los gerentes de recursos humanos consiste en establecer políticas y prácticas, que generen en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas.

- **Toma de decisiones a nivel directivo**

Gutiérrez, Alejandro (2014) destaca “La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se toman decisiones, la diferencia entre cada una de estas es el proceso o la forma en la cual se llega a ellas. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

Herbert Simon, el teórico más reconocido en el tema, define el proceso de toma de decisiones empresariales como un proceso grupal (citado por Navia, 1999): "un esfuerzo planeado y cooperativo, en el cual cada participante tiene un papel reconocido que cumplir y unas obligaciones o tareas por ejecutar. Se le asignan a estas obligaciones para lograr el objetivo de la organización más que para satisfacer preferencias individuales, aunque frecuentemente coinciden ambos efectos". P.89

Omar Aktouf define la decisión como un proceso en sí. Para él, con Taylor se abrió una brecha entre dirigentes y dirigidos, concentrándose la actividad de pensar solo en los primeros, por lo cual la decisión adquirió gran importancia pues otorgó prestigio y poder. Define la decisión así: la decisión es el proceso por el cual se llega a una opción, pero una opción supuestamente aclarada, informada y motivada. Se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta, en condiciones y circunstancias dadas. Este proceso implica una serie de actos parciales y secuenciales que conducirán al decisor desde la toma de conciencia de la necesidad de elegir, hasta seleccionar una solución entre las más adecuadas, tomando en cuenta la situación y pasando por la recolección y el procesamiento de toda la información necesaria.

Wilensky, Alberto., (1998) destaca: Los fundamentos de la toma de decisiones entran en juego cada vez que en una organización se realizan actividades de planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, para que un proceso de toma de decisiones pueda considerarse completo es preciso que existan ciertas condiciones. Estas son: separación entre el hoy y lo que se desea ser; conciencia de que se debe tomar una decisión; adicionalmente, debe existir motivación para eliminar la diferencia y determinar si la empresa y el decisor cuentan con los recursos necesarios para eliminarla.

Las decisiones en el nivel directivo pueden tomarse en un contexto de certidumbre, incertidumbre o riesgo. En el primer caso, que es el más inusual en las empresas, se conocen todos los datos necesarios para tomar la decisión. En estado de incertidumbre los datos de las alternativas son incompletos, por lo que la decisión se basa en supuestos. Finalmente, existe riesgo si se conocen las probabilidades asociadas a un resultado satisfactorio para cada alternativa. Dependiendo de la situación se pueden utilizar métodos cuantitativos de ayuda a la toma de decisiones (Vicens, Albarracín y Palmer, 2005; Serra, 2004) y/o métodos cualitativos (Herrera, Herrera-Viedma y Verdegay, 1996; Zimmermann, 1991).

Las fases son las siguientes (de Miguel, 1993; Moody, 1991; Hubert, 1984; Simon, 1977):

- a) Fase de inteligencia. Consiste en identificar y definir el problema para el que se pretende tomar una decisión (Greenwood, 1978). En primer lugar se realiza un análisis completo interno y externo para buscar el origen fundamental de este problema. Debemos tener en cuenta que este análisis depende de la forma en que el decisor percibe el problema, es decir, selecciona, recibe, organiza e interpreta la información; es necesario recopilar todos los datos disponibles acerca del problema para optimizar la utilidad de la información. En esta etapa pueden suceder una serie de errores bastante comunes. Por ejemplo, podemos obtener una respuesta adecuada para un problema equivocado. En este caso, debemos volver a analizar el problema, que seguirá sin solución. También es posible tomar una decisión inoportuna o una decisión que no conduce a la realización de una acción. Estos errores se producen por una falta de organización que conlleva la utilización de la intuición y no de métodos más científicos en el proceso de toma de decisiones. Otra fuente de confusión es realizar una mala distribución del tiempo, dando más importancia a la búsqueda de la respuesta

apropiada que a la formulación de la pregunta correcta. Finalmente, el decisor puede considerar que la toma de decisiones es un problema y no una oportunidad.

- b) Fase de diseño, modelización o concepción. Se identifican y enumeran todas las alternativas, estrategias o vías de acción posibles. Para ello debemos hacer un análisis exhaustivo del problema, siendo recomendable la opinión de varias personas con distintos puntos de vista, con el fin de que no queden alternativas sin identificar.
- c) Fase de selección. Consiste en la elección de una alternativa. Para ello, se evalúan todas las líneas de acción teniendo en cuenta la concordancia de los objetivos de la empresa y los recursos. Además, la alternativa elegida debe ser factible y contribuir a la resolución del problema. Hay que tener en cuenta los posibles problemas futuros y las consecuencias asociadas a cada una de las alternativas. Por supuesto, esta elección se realiza en función de la cantidad y calidad de información disponible a tal efecto.
- d) Fase de implantación. Se desarrollan las acciones que conlleva la alternativa elegida para solucionar el problema.
- e) Fase de revisión. Sirve para comprobar si la puesta en marcha de la decisión es la más adecuada y si se alcanzan los resultados deseados. Se realiza un control evaluando las acciones pasadas y si algo no es correcto, se reinicia el proceso.

El liderazgo es una de las dimensiones fundamentales de la función de dirección, e incorpora tanto cualidades personales como conocimientos y habilidades. Entre los muchos estilos de liderazgo y dirección diferentes, la literatura considera por una parte los denominados autoritarios frente a los democráticos, los centrados en la tarea frente a los centrados en los resultados, y los centrados en las relaciones frente a los centrados en las personas.

El fenómeno conocido como “reproducción homosocial”, término acuñado por Kanter (1977) para hacer referencia a que quienes toman las decisiones clave en determinadas organizaciones evalúan favorablemente y promueven a las personas con características similares a ellos mismos. Otras investigaciones (Fajak y Haslam, 1998) se centran precisamente en estudiar la posible influencia del sexo en las personas que toman las decisiones de promoción en organizaciones jerárquicas.

El abordaje conjunto de los conceptos de liderazgo y de género ha dado como resultado cierta abundancia de literatura. El concepto de liderazgo es subjetivo e histórico; cada época ha

considerado atributos diferentes (fuerza física, inteligencia, conocimiento, carisma, etc.) como propios de sus líderes. El género es también una creación cultural que asigna cualidades, atributos y comportamientos diferentes a hombres y mujeres, más allá de las diferencias biológicas, que acaba asumiendo la mujer como propias y por eso pueden considerarse también internos:

- A los hombres se les atribuyen características y comportamientos de agresividad, independencia, ambición, asertividad, racionalidad, capacidad analítica y de decisión, compromiso con la tarea y capacidad de imponerse.
- A las mujeres se les atribuyen las contrarias, entre ellas, dulzura, docilidad, intuición, emocionalidad, sensibilidad, comunicación, empatía, cooperación, capacidad para desarrollar o controlar varias tareas a la vez y capacidad de consenso.

Estas concepciones se reflejan en los dos estilos de liderazgo que la literatura (Kanter, 1977; Reskin, 2000; Rosener, 1995) identifica de forma más amplia con los hombres y las mujeres respectivamente: liderazgo transaccional y liderazgo transformador. En el primero, el principal motivo para seguir al líder sería el compromiso de la recompensa por el cumplimiento de los resultados; requiere un estricto control, tanto activo como pasivo, de las desviaciones con respecto a los objetivos, así como la corrección de las mismas. El segundo se basa, por el contrario, en el convencimiento a partir del carisma del líder (que transmite visión, sentido de misión y orgullo), la motivación (el líder como modelo), la relación líder-subordinado (el líder como mentor) y la estimulación intelectual (para reconsiderar las viejas maneras de hacer las cosas).

### *C. Factores familiares*

#### **- Armonización trabajo- familia**

La familia y el trabajo se constituyen en dos ejes centrales de la vida de hombres y mujeres, ambos generadores de desarrollo y satisfacción. El primero, se convierte en una dimensión donde hombres y mujeres se ven influenciados por diferentes roles que deben asumir y a los cuales no pueden renunciar fácilmente. El segundo, se convierte en un espacio que permite

tanto el desarrollo personal como el profesional y en el cual se colocan a disposición de otros, las capacidades, conocimientos y experticias. Marín, Infante y Rivero (2002) plantean que el trabajo y la familia son dos ámbitos importantes para el desarrollo personal y social de los ciudadanos; por su parte, Navarro Ardoy (2004) anota que el trabajo y la familia son las dos redes sociales más significativas con que los seres humanos se relacionan entre sí y con la sociedad en su conjunto y en las que las personas pasan la mayor parte del tiempo.

La familia constituye el espacio primario para la socialización de sus miembros, siendo en primera instancia el lugar donde se lleva a cabo la transmisión de los sistemas de normas y valores que rigen a los individuos y a la sociedad como un todo. De esta manera, desde muy temprano, la familia va estimulando el sistema de diferenciación de valores y normas entre ambos sexos, asentando así tanto la identidad como el rol de género. Las reglas sociales van deslindando de manera clara las expectativas relacionadas con los roles que las personas deben asumir. El contexto familiar refuerza la diferenciación genérica, dando actividades diferentes a niños y a niñas; a las niñas se les destinan aquellas relacionadas con el hogar, servir, atender a otros; mientras que a los niños se reservan actividades de competencia que les permiten tener un mayor control sobre el medio externo, lo cual es una forma muy importante de ir delimitando las normas de comportamiento y dejando claras las expectativas sociales hacia cada sexo. La familia, por tanto, es el principal eslabón del proceso de tipificación sexual dado que es formadora por excelencia y de difícil sustitución (Aguilera, Biencinto & Gómez, 2006).

Guerrero (2003) señala que el conflicto trabajo-familia se explica por tres dimensiones: conflicto inter-rol, que surge cuando el comportamiento de un rol impide el desarrollo del otro. Dicho de otro modo, cuando el rol familiar es incompatible con el laboral; un ejemplo lo constituye, cuando los horarios laborales se cruzan con los familiares. Sobrecarga de rol, cuando tanto el rol laboral como el familiar poseen las mismas y exigencias haciendo que se compita por los recursos personales. Éste tiene que ver con las limitadas energías con que se cuenta para cumplir con el rol. Acumulación de roles, contraria a las otras dimensiones, se define como el ejercicio de múltiples roles, permitiendo mayor interacción social y desarrollo personal.

Marín et al. (2002) señalan que la literatura ha identificado numerosos antecedentes del conflicto trabajo-familia. La interferencia entre los ámbitos laboral y familiar procede tanto de

fuentes internas a los ámbitos (intra-ámbitos) como entre los ámbitos (inter-ámbitos). Las fuentes entre ámbitos analizan el conflicto trabajo-familia como un conflicto interrol en el que los comportamientos a realizar en un determinado rol laboral son incompatibles con expectativas propias del rol familiar o viceversa. Por su parte, Otálora (2007) anota que un sin número de circunstancias confluyen para promover el conflicto trabajo-familia; principalmente, entre ellas están el aumento en el número de familias con dos salarios, el del número de padres solteros y el de las cifras de expectativa de vida, que obliga a un grupo importante de empleados a hacerse cargo de sus padres adultos mayores.

La falta de un reparto equitativo entre los miembros de la familia y la carencia de ayudas sociales y organizacionales imposibilitan el desarrollo de carrera de muchas mujeres que desean promocionarse, puesto que las obliga a desarrollar un doble rol (productivo y reproductivo) que las deja exhaustas y complica su ejercicio profesional. Además, la creencia estereotipada sobre la exclusividad del rol materno y el consiguiente posible abandono o menor dedicación laboral provoca reticencias entre los empleadores a la hora de contratar y promocionar mujeres a puestos de responsabilidad, o a invertir en su desarrollo de carrera.

Estas responsabilidades pueden impedir a las mujeres la movilidad en la organización. Así, la percepción por parte de los hombres, pero también de las propias mujeres, de que su compromiso primario está en la casa y en la familia, puede interferir en la promoción. En este sentido algunos autores (Osca y López-Sáez, 1994) defienden que se produce lo que se ha denominado “sobrecarga de rol”: el aumento de tareas que la mujer realiza al compaginar diferentes roles.

Así pues, Según Bustelo (2002) existen dificultades provocadas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares. La compatibilización del espacio doméstico y el laboral es para muchos investigadores una de las causas con mayor peso en la explicación de la baja representación femenina en puestos de responsabilidad. Puesto que el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica, el triple papel de la mujer: esposa, madre, y directiva, representa un problema crucial.

Hay otra circunstancia que aporta complejidad al binomio familia-desarrollo profesional, como es la competencia y la productividad que impone la sociedad neoliberal y que exige que

las personas dediquen 24 horas al trabajo y, como afirma Carnoy (2000), el trabajador ideal es el que no duerme, no consume, no tiene hijos y no pierde el tiempo haciendo vida social fuera del trabajo. Por supuesto es un varón o una mujer sin hijos.

Tras los esfuerzos realizados por la mujer para obtener una elevada cualificación, y tras la lucha por entrar en el mercado laboral, se opta por asumir una doble carga de madre-esposa y mujer trabajadora (Barret, 1973). Dicha decisión la lleva, generalmente, a participar en una vida laboral más corta y discontinua (Clark, 2001; Crompton y Harris, 1998), en puestos donde el coste de la retirada temporal de la población ocupada se minimiza (Kilbourne, England, Farkas, Beron y Weir, 1994) y donde el nivel de estrés incide tanto en la vida privada como en el trabajo. Por tanto, el equilibrio entre vida personal (o familiar) y profesional influye en gran medida en el proceso de promoción hacia los puestos de poder.

Ante la necesaria armonización de la vida profesional y la familiar, es necesario revisar las políticas desarrolladas en favor de la conciliación trabajo-familia a las que la mujer, en mayor medida que el hombre, tendrá que acogerse y analizar cómo puede repercutir este hecho en el trabajador y en la empresa.

Partiendo de la definición de conciliación como la capacidad de los individuos, con independencia de edad y género, de encontrar un ritmo de vida que les permita combinar su trabajo con otras responsabilidades, actividades o aspiraciones (Felstead *et al.*, 2002), podemos destacar que la conciliación es una capacidad del individuo de encontrar armonía entre sus roles independientemente del género, aunque el enfoque predominante haya sido el de asociar la palabra conciliación al género femenino. Esto es así porque, como hemos visto, las mujeres trabajadoras anteponen, en mayor medida que el hombre, su rol de madres sobre su rol de trabajadora, por lo que ellas experimentan un mayor conflicto entre roles (Carlson *et al.*, 1995) y asumen más responsabilidades familiares que los hombres (Sullivan y Lewis, 2001) y, por tanto, les cuesta mucho más lograr conciliar su vida personal y laboral que a ellos (Higgins *et al.*, 1994)

Como señala Fleetwood (2007), de entre las prácticas de recursos humanos que se consideran más relevantes desde el punto de vista institucional y organizativo, se encuentran las prácticas de conciliación. Una forma de clasificación podría ser la que distingue entre las prácticas de

tiempo flexible (horario flexible, jornada continua o intensiva), prácticas que proporcionan flexibilidad espacial a los trabajadores (teletrabajo, video-conferencias, *e-learning*), prácticas de reducción de tiempo de trabajo (reducción de jornada, trabajo a tiempo parcial), ausencias y excedencias del lugar del trabajo y otros servicios a los trabajadores (De Luis-Carnicer, Martínez-Sánchez, Pérez-Pérez y Vela-Jiménez, 2002). No obstante, en la literatura se pone de manifiesto que es muy frecuente que las prácticas de conciliación no estén formalmente aplicadas en la organización pero, sin embargo, sí están disponibles para sus trabajadores bajo demanda para mantener altos niveles de motivación y compromiso entre ellos (De Luis-Carnicer, *et al.*, 2002).

Con relación a los destinatarios de dichas prácticas, en un primer momento, la principal destinataria es la mujer trabajadora a la que se le asocia el rol de madre y la responsabilidad de cuidar el hogar. Además, las prácticas de conciliación ofertadas por las empresas para sus trabajadores, apenas son utilizadas por los hombres debido al bajo nivel de implantación formal en las empresas y a la inexistencia de una cultura organizativa que apoye la conciliación (De Luis-Carnicer *et al.*, 2002).

Para muchas organizaciones, los mejores trabajadores y trabajadoras son hombres casados y mujeres solteras (Carnoy, 2000). La maternidad es lo más característicamente femenino, y es también lo más enfrentado a los valores y códigos de la empresa. La maternidad desde el punto de vista económico y organizacional es un estado de invalidez, es el anti-trabajo, la no disponibilidad absoluta (Instituto de la Mujer, 1999).

Derivado de este hecho, la mujer tiene en promedio empleos de peor calidad al experimentar una mayor temporalidad y absorber casi todo el trabajo a tiempo parcial existente. Además, en economías como la española, las mujeres tienen más dificultades para colocarse que los hombres, y ello puede dar lugar a que acepten propuestas laborales de inferior calidad. En definitiva, las mujeres sufren en mayor medida el problema de la precariedad laboral, y esta tiende a hacerse persistente (hipótesis del mercado de trabajo dual<sup>21</sup>); y es evidente que esta precariedad es sinónimo de escasas posibilidades de desarrollar un carrera profesional.

El análisis del conflicto trabajo-familia se deriva de la teoría de roles; un ejemplo de esto corresponde al estudio de estrés organizacional en Michigan, realizado por Kahn et al. (1964).



El estudio muestra que cuando un rol se sobrepone a otro, se obtienen efectos negativos sobre el bienestar de las personas. Frone, Yardley y Market (1997) plantean un modelo de interfase trabajo-familia, en donde el apoyo social, el compromiso de tiempo y la sobrecarga se consideran antecedentes; el conflicto trabajo-familia y familia-trabajo como las variables centrales, y el sufrimiento, insatisfacción y desempeño como los impactos o consecuencias. Desde esta perspectiva, el conflicto trabajo-familia tiene una incidencia negativa sobre la salud de las personas, en cuanto la implicación laboral influye en el conflicto, especialmente porque el tiempo que se dedica al trabajo disminuye, en cantidad y calidad, el tiempo dedicado al ámbito familiar; de otro lado, la inversión de esfuerzos y energías en el trabajo hace que se disminuya la capacidad de la persona por la interferencia que se puede tener a la hora de responder por las actividades laborales en los espacios familiares (Rodríguez, 2009).

#### - **Soporte familiar**

La familia es el núcleo o el epicentro en el cual se forma la sociedad. Por esta razón no debe ser maltratada, violada, esclavizada, ignorada por su color de piel, desterrada por sus orígenes o principios de religión.

Para García y de Oliveira (1994) todavía no es posible hablar de un cambio importante en la división intrafamiliar del trabajo doméstico. La participación masculina en estas actividades casi siempre asume la forma de "ayuda" o "colaboración". Se trata de una participación esporádica que los maridos llevan a cabo cuando tienen tiempo libre, durante los fines de semana o las vacaciones, o cuando las esposas están enfermas. Un buen número de maridos asume esta postura de que "él ayuda", queriendo con esto señalar que se trata de una concesión hacia su esposa y por consiguiente dicha ayuda no implica obligatoriedad ni constancia (Saucedo *et al.*, 1998). Esto significa que para los varones la actividad doméstica sigue siendo concebida como una actividad por naturaleza femenina.

Tanto los recursos internos como el apoyo social son señalados como atenuantes del conflicto trabajo-familia. En este sentido, la toma de decisiones, emprender acciones inmediatas

y establecer prioridades son indicadores que las mujeres explicitan como forma de responder por el rol laboral y familiar. En relación con el apoyo social, se destaca el apoyo de pareja, el apoyo de familiares y el apoyo doméstico.

La mujer ha logrado obtener una mayor participación en el trabajo remunerado, también le ha quitado tiempo para el cuidado de su familia, estableciendo una relación poco equilibrada entre lo laboral y familiar, dejando al descubierto la desigualdad de roles entre hombres y mujeres. Así por ejemplo, se sigue manteniendo la visión que la mujer es la persona responsable de las tareas del hogar; lo anterior es un supuesto que se sigue inmerso en nuestra cultura, la cual se enmarca en los patrones de crianza, obedeciendo a postulados machistas que se pueden sustentar en lo explicitado por las mujeres del estudio, dejando al descubierto que hay una división entre el rol del hombre y de la mujer con respecto a la familia; de esta manera y de acuerdo con Sunkel (2006)

Desde esta perspectiva, los resultados son coherentes con los hallazgos encontrados por Blanco y Feldman (2000), en cuanto, si no existe una igualdad en la distribución de roles en el contexto familiar, las mujeres pueden verse afectadas en su bienestar.

En este escenario cobra gran importancia el apoyo que recibe el trabajador por parte de su familia, ya que tanto hombres como mujeres deben lidiar con complicaciones en el trabajo, con altos niveles de estrés, jornadas laborales extensas y en ocasiones con ambientes laborales poco favorables. Es en estas situaciones en que el individuo busca apoyo, refugio y comprensión, principalmente en el seno de su familia, esperando a su vez que frente a la presencia de éstas situaciones los miembros de su familia logren implementar estrategias de apoyo efectivas (Cabello y D'Anello, 2001).

King, Mattimore, King & Adams (1995) señalan que el apoyo familiar estaría constituido por conductas verbales y no verbales en las que se produce un intercambio, ya sea de tipo informativo o afectivo, las cuales dan muestra, en el caso de un trabajador, de que su familia valora su esfuerzo y labor en el trabajo e incluso están dispuestos a mostrar su ayuda compartiendo responsabilidades. Por otro lado y con el propósito de poder conciliar la vida personal, familiar y laboral, en hombres y mujeres se ha planteado el compartir las responsabilidades, o que exista corresponsabilidad familiar, lo que es entendido como la

distribución de las labores y las responsabilidades domésticas de forma equitativa y que implique por igual a todos los miembros del grupo familiar (Rodríguez, Peña y Torío, 2010) lo cual sería un aporte para disminuir los niveles de estrés y de conflicto trabajo-familia.

#### ***D. Factores individuales***

##### **- Autoconfianza**

Según Owen (2007), la autoconfianza puede ser definida como la capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos fijados, ésta logra movilizar todo el potencial cognitivo y emocional del sujeto, y logra convencer a éste de que el éxito es un logro personal y que puede contagiarse al entorno de trabajo.

Buceta (2004) define como autoconfianza el estado interno que implica un conocimiento real de la dificultad del objetivo, de los recursos propios que uno puede utilizar para conseguir este objetivo y, en función de todo ello, de las posibilidades realistas que uno tiene que lograr.

Para Pulido (2011) la autoconfianza consiste en tener un planteamiento mental positivo sobre lo que va a suceder, esta puede traducirse en expectativas realistas sobre un fin que se persigue o desea conseguir, y de lo cual se está convencido de lograr. Así mismo Pulido argumenta que la autoconfianza influye sobre los siguientes aspectos: Las emociones positivas, Motivación, Concentración, Objetivos, Esfuerzo, Resistencia física, Estrategias, Habilidad para manejar la presión y Probabilidad menor de lesionarse.

##### **- Autopromoción**

Phatak (2000), Destaca a “La autopromoción significa exaltar las habilidades y capacidades propias, con la finalidad de crear la impresión de ser un individuo muy competente. p. 129.

Para Jaime Barroso, las autopromociones cumplen “[...] una función etimológica y funcional, que consisten en dotar de una cierta apariencia de homogeneidad ininterrumpida, de continuo, a lo que es por principio flujo fragmentado y constante interrumpido” (Barroso, 1996: 525).

Generalmente, la promoción según Hewit (2002) Es un método que toma en consideración aspectos como la experiencia, la formación o las aptitudes profesionales demostradas hasta la fecha por los candidatos. La promoción de empleados en una empresa no implica exclusivamente una mejora de las condiciones laborales sino que supone una mayor carga de responsabilidad para los trabajadores seleccionados.”P.14

En esta esfera de actuación, propia y específica desde el punto de vista de las empresas, nos encontramos factores tan importantes para la promoción no discriminatoria como: Criterios, mecanismos y prácticas de la promoción, expectativas y necesidades de la empresa, definición de los puestos de trabajo, prioridades de los sindicatos, acción de compañeras y compañeros, estilos directivos y estilos comunicativos, dedicación y disponibilidad para cada puesto de responsabilidad, motivación y estímulos para desarrollo de carrera, posible acoso sexista, etc.

Aunque todos los ascensos suelen agruparse como si de una misma categoría se tratara, lo cierto es que existen diferentes tipos de promoción laboral en función de los criterios seguidos o de las circunstancias que motivan la decisión. Hewit (2002) Destaca los siguientes:

- **Recompensa:** es muy habitual cuando existen planes de carrera o de incentivos en los que se recoge la posibilidad de recompensar a las mejores trayectorias profesionales con ascensos a puestos de mayor responsabilidad.
- **Oportunidad:** es la causa más común, puesto que se produce cuando un empleado deja la empresa y esta decide cubrir la vacante con un trabajador propio. Sería algo así como un plan de sucesión no premeditado.
- **Necesidad:** similar a la anterior pero con un matiz muy importante. En este caso, la empresa se ha visto “sorprendida” por una baja inesperada y necesita promocionar a un empleado para evitar trastornos operativos.
- **Retención:** en ocasiones, las empresas promocionan a empleados sin un plan predefinido pero con la idea de retenerlos en la plantilla. No es el mejor sistema porque denota cierta improvisación, por ello es conocido popularmente como ascenso laboral por “miedo”.

- **Favoritismos:** tampoco es el mejor procedimiento que puede seguirse. Ocasionalmente, las compañías pueden ascender a aquellos empleados a los que ven con mejores ojos o que consideran más leales. Esto no tiene por qué ser negativo pero si no se siguen criterios objetivos, la sensación de agravio puede extenderse entre la plantilla.

#### - **Autoestima**

Se concibe la autoestima como una experiencia individual, íntima o personal de la propia estimación de valía. Entonces, con independencia de una validación externa o social, se entiende que la persona se considera con una alta autoestima si hace una alta valoración de sí misma (Donnellan, Trzesniewski, & Robins, 2011).

El autor principal que se refirió a esta relación fue Rosenberg (1965), quien definió a la autoestima como una actitud positiva o negativa hacia un objeto en particular, el sí mismo. Para este autor la autoestima es un fenómeno actitudinal formado por fuerzas sociales y culturales y que se crea en un proceso de comparación que involucra valores y discrepancias (Rosenberg, 1965). El nivel de autoestima de las personas se relacionaría con la percepción del sí mismo en comparación con los valores personales. Si la distancia entre el sí mismo ideal y el sí mismo real es pequeña, la autoestima será mayor. Por el contrario, cuanto mayor es la distancia, menor será la autoestima, aun cuando la persona sea vista positivamente por otros (Gongora, en prensa).

De tal manera la Escala de Rosenberg de Autoestima es una escala bidimensional con las dimensiones 'autoconfianza' y 'autodesprecio'.

Crocker y Park (2004) señalan que la autoestima es un fenómeno desarrollado en la ideología de la sociedad que enfatiza lo individual, tiene una historia en la ética protestante y sostiene la idea de meritocracia (Crocker & Park, 2004). Sin embargo, Tafarodi y Swann (1996) relativizan esta posición al afirmar que las culturas occidentales de tipo individualistas (aquellas que enfatizan la independencia y el rol de la persona en la vida social) resaltan un aspecto de la autoestima, aquel ligado a la competencia (éxitos o fracasos). En cambio, las culturas más colectivistas (aquellas que se centran en la interdependencia y la estructura social

colectiva) harían foco en el aspecto del valor de la relaciones y en reducir el rol individual en los eventos. En este caso, la autoevaluación hará énfasis en el valor de la persona en tanto miembro de un grupo social (Tafarodi & Swann, 1996).

La autoestima se puede desarrollar en las personas de tres formas

- Autoestima Alta (Normal): La persona se ama, se acepta y se valora tal cual es.
- Autoestima Baja: La persona no se ama, no se acepta y no se valora en sus cualidades.
- Autoestima Inflada: La persona se ama más que a los demás y valora exageradamente sus cualidades.

#### - **Liderazgo**

El liderazgo no tiene una sola definición por su comprensión y complejidad, sin embargo John Kotter (2008), profesor de la Harvard Business School, define: “no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”. Para David Archer, el liderazgo es la “habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas”. (2018).

Con un pensamiento similar en los que hacen referencia a la capacidad de influir en las personas a través de la comunicación, Idalberto Chiavenato, refiere al liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”, Chiavenato (1993), Destaca lo siguiente: refiere al liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”. Y José Alberto Santos concibe el liderazgo como “el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil”.

Tabla N°3

## 3 Esquema conceptual de las principales teorías del liderazgo

TEORÍA	AUTORES	CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
<b>Teoría de los Rasgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stodgill (1984)</li> <li>• Mann (1959)</li> <li>• Lord, De Vader y Alliger (1986)</li> <li>• Kirkpatrick y Locke (1991)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mencionan características estables que diferencian quienes pueden ser líderes y quiénes no.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si un líder cuenta con rasgos específicos sabemos que puesto podría ocupar en la empresa y cuáles son sus oportunidades de mejora.</li> <li>• Como un punto negativo, este enfoque no toma en cuenta a los seguidores ni a las situaciones. No se sabe con certeza que rasgos puntuales hacen a un líder eficaz.</li> </ul>
<b>Teoría Conductista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hemphill y Coons (1957)</li> <li>• Stodgill (1963)</li> <li>• Cartwright y Zander (1960)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Básicamente se enfoca en el análisis de las conductas de los líderes y la correlación con el liderazgo efectivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conociendo las características que predominan en un líder, podemos saber si será exitoso o no.</li> <li>• Como un punto negativo, la mayoría de resultados resultaron contradictorios y poco claros. Además el análisis de factores deja fuera muchas variables que influyen en el proceso de liderazgo.</li> </ul>
<b>Liderazgo Transformacional y Transaccional.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bass (1985,1998)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo Transformacional: Buscan influir en sus seguidores a través del ejemplo, persuasión y búsqueda alternativa de resolución de conflictos.</li> <li>• Líderes Transaccionales: Utilizan recompensas a cambio de cumplimiento de objetivos a tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay estudios que apoyan este modelo así como el test para evaluar los estilos de liderazgo (MLQ).</li> <li>• Líderes Transformacionales son muy útiles en situaciones de crisis, y los Transaccionales en situaciones de calma.</li> <li>• Los estilos no son excluyentes, un mismo líder puede presentar su estilo según la situación.</li> </ul>

Fuente: Castro Solano, A. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*.

Muchos autores hablan sobre los estilos de liderazgo existente, sin embargo, para la presente investigación consideraremos los siguientes estilos, definidos por diferentes autores: a) Transformacional b) Transaccional c) Autocrático d) Estilo Laissez-Faire

- a) Liderazgo transformacional Se dice que “el liderazgo transformacional se puede entender como una relación de mutua estimulación entre líder y seguidores para elevar la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización”

(Rodríguez-Ponce, Almonte-Delgado, Pedraja- Rejas, & Rodríguez-Ponce, 2010, pág. 47).

El líder transformacional crea un vínculo valioso y positivo en su grupo, es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, se centra en “transformar” a otros y ayudarse mutuamente. Este tipo de liderazgo aumenta la motivación, la moral y el rendimiento del grupo de seguidores. Por consiguiente, diferentes autores indican que éste: Tiene la capacidad para hacer que los subordinados aborden los problemas de una manera diferente a la utilizada hasta entonces, es decir, hacer que piensen de forma creativa e innovadora. Presta atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante. (Cuadrado-Guirado, Molero-Alonso, & Navas-Luque, 2006, pág. 26)

El líder transformacional se identifica con el líder capaz de motivar, inspirar y alinear al grupo con el propósito de conseguir cambios significativos en la cultura, los valores de las empresas y en la actitud de las personas. Este tipo de liderazgo como su nombre lo dice, transforma la organización y a los otros, expande energía para lograr objetivos. Trata a las personas de forma individualizada, teniendo en cuenta sus necesidades, ideas, intereses habilidades y proporciona oportunidades de progreso y mejora.

- b) Liderazgo Transaccional Se destacan al respecto que: “La teoría transaccional de liderazgo considera que existe un intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores, basadas en una serie de transacciones con una connotación de costo-beneficio” (Mendoza-Martínez, Escobar-Álvarez, & García-Rivera, 2012, pág. 192).

Se puede decir que el líder transaccional es aquel que maneja a cada colaborador enfatizando lo que se espera de él y lo que podría llegar a obtener si alcanza los objetivos planteados. En este sentido se trabaja en función a una premiación, incentivo o transacción a cada beneficiado para motivarlo en su desempeño. Podemos agregar que: “El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas es resultado de los comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente “. (Figueroa, 2012, pág. 1)

Este tipo de liderazgo comienza con la idea de que el grupo de trabajadores se encuentran de acuerdo en obedecer a su líder, la “transacción” se refiere a la paga a los



miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y cumplimiento de objetivos. El líder podría dar a los subordinados incentivos con el fin de generar una mayor motivación y a su vez que esto genere mayor productividad. Sin embargo, se supone que el líder tiene derecho a castigar a algún miembro del grupo si su desempeño no cumple las expectativas. Un líder transaccional podría practicar la “gestión por excepción”, mediante el cual, en lugar de recompensar un trabajo se podría tomar medidas correctivas en caso de que no se cumplan las normas requeridas o no se cumplan los objetivos planteados.

- c) Estilo *Laissez-Faire* *Laissez-Faire* es una expresión francesa que significa “dejen hacer” o “dejen pasar”. Decimos que: “es un estilo permisivo donde la toma de decisiones deja un amplio espacio de libertad de acción, de responsabilidad y compromiso”. (González & González, 2012, pág. 36).

Este es un tipo de liderazgo en el que los líderes evitan tomar decisiones y no tienen ningún tipo de intervención, lo que hace que los miembros del grupo tomen las decisiones. No realizan intercambios para lograr cumplir los objetivos y no hacen uso de su autoridad que se les confiere. Se puede mencionar que este es el estilo de liderazgo que no produce productividad entre los miembros de un mismo grupo. Según D’Alessio manifiesta sobre este estilo de liderazgo que: Este estilo de liderazgo le da la libertad completa, en tal sentido en la comunicación, participación que se da entre los colaboradores y el jefe, en la toma de decisiones, este líder solo efectúa cuando el equipo o el subordinado lo soliciten por lo cual, este tipo de líder utiliza su poder en una forma mínima su conducta tiene a eludir las responsabilidades y no es firme, de tal modo no se involucra, no asume las situaciones y acuerdos de sus colaboradores. (D’Alessio, 2010, pág. 60)

En este estilo de liderazgo no hay toma de decisiones, hay poca motivación y las personas trabajan solo por cumplimiento, por lo cual el trabajo no es muy eficiente. Adopta un papel pasivo, confía en lo que los miembros del grupo le digan. El grupo goza de total libertad y cuentan con el apoyo de su líder solo si se lo solicitan

La creencia de que las mujeres no dirigen o lideran tan bien como los hombres y que, por lo tanto, hombres y mujeres utilizan estilos de liderazgo diferentes, se ha utilizado en los últimos años como una poderosa justificación acerca de por qué las mujeres no acceden a los niveles

más elevados de la jerarquía organizacional. Existen amplios debates en la literatura entre los autores que cuestionan y los que defienden el valor de esta línea de investigación (Eagly y Carli, 2003a; Eagly y Carli 2003b; Vecchio, 2002; Vecchio, 2003).

Rosener (1995) define el liderazgo femenino como interactivo, orientado a estimular la participación, compartir el poder y estimular la autoestima de los otros, mientras que los hombres ven su tarea en términos transaccionales y se apoyan mucho más en la autoridad formal, en dar órdenes y controlar. Reconoce, sin embargo, que estos estilos se derivan de las expectativas creadas respecto de uno y otro sexo en el proceso de socialización (las mujeres cuidan de la familia y los hombres se dedican a la lucha) que unos y otras tienden a reproducir en sus hábitos directivos.

### - **Personalidad**

Raymond Cattell (1905-1998) define la personalidad como aquello que nos dice lo que una persona hará cuando se encuentre en una situación determinada. El elemento estructural básico de la personalidad es el rasgo, que implica tendencias reactivas generales y hace referencia a características relativamente permanentes. De acuerdo con su origen, los rasgos pueden ser constitucionales o ambientales. En función de su contenido, se pueden dividir en rasgos de capacidad o aptitudinales (recursos para solucionar problemas), de personalidad o temperamentales (forma peculiar de comportamiento de cada persona o tendencias estilísticas) y rasgos dinámicos (relacionados con la motivación o causa del comportamiento)

De acuerdo con el rango de aplicación, Cattell (1992) distingue entre rasgos comunes o aplicables a todos los individuos, y específicos, exclusivos de una persona, aunque su trabajo se centra en los comunes. Por último, en función de su significación, podemos encontrarnos con:

- **Rasgos superficiales:** hacen referencia a conductas que aparecen unidas a nivel superficial pero que realmente no covarían conjuntamente ni tienen una raíz causal común.

- **Rasgos fuente o profundos:** determinados por conductas que covarían conjuntamente, de forma que constituyen una dimensión de personalidad unitaria e independiente. La esfera de la personalidad quedaría constituida por estos rasgos.

La estructura de la personalidad: 16 factores de la personalidad según Cattell, los términos del lenguaje se podían clasificar en cuatro diferentes categorías:

- Rasgos o términos que expresan una tendencia consistente y estable de comportamiento.
- Estados de ánimo temporales.
- Términos que hacen referencia al efecto que la conducta del sujeto tiene sobre otros.
- Una categoría mixta.

De los 16 factores encontrados, procedentes de los datos Q, 12 coincidían con los obtenidos anteriormente con los datos L (A, B, C, E, F, G, H, I, L, M, N y O) y 4 eran exclusivos con los datos Q (denominados con la letra Q y subíndices del 1 al 4).

**Tabla N°4**

***4 Factores de personalidad 16 PF***

Rasgo	Puntuaciones bajas	Puntuaciones altas
<b>A</b>	Sizia o sizotimia (reservado, solitario, crítico, independiente)	Affectia o afectotimia (abierto, participativo, cálido, fácil)
<b>B</b>	Inteligencia baja (torpe)	Inteligencia alta (listo)
<b>C</b>	Poca fuerza del yo (inestable emocional)	Mucha fuerza del yo (estable y maduro)
<b>E</b>	Sumisión	Dominancia
<b>F</b>	Desurgencia (serio, taciturno, pesimista, introspectivo)	Surgencia (alegre, entusiasta, sociable, enérgico, hablador)
<b>G</b>	Poca fuerza del super yo	Mucha fuerza del super yo
<b>H</b>	Trectia (tímido, susceptible, autocontenido)	Parmia (atrevido, arriesgado)
<b>I</b>	Harria (duro, asertivo, realista, autosuficiente)	Premia (delicado, impaciente, imaginativo, ansioso)
<b>L</b>	Alaxia (confiado, adaptable a las circunstancias)	Protensión (suspica, desconfiado, celoso)
<b>M</b>	Praxernia (práctico, realista, convencional, lógico)	Autia (imaginativo, bohemio, exigente, no convencional)
<b>N</b>	Sencillez	Astucia
<b>O</b>	Imperturbable	Culpabilidad
<b>Q<sub>1</sub></b>	Conservadurismo	Radicalismo
<b>Q<sub>2</sub></b>	Adhesión al grupo	Autosuficiencia

Q <sub>3</sub>	Baja integración de sentimientos	Mucho control de su autoimagen
Q <sub>4</sub>	Poca tensión érgica (relajado, no frustrado)	Mucha tensión érgica (tenso, frustrado)

Fuente: Elaboración Propia

Cattell habla de rasgos dinámicos para hacer referencia a las cuestiones de las causas o razones de la conducta. Los rasgos dinámicos los divide en actitudes, sentimientos y ergios. La unidad básica es la actitud, que expresa la fuerza del interés por seguir un curso de acción en particular. Para averiguar los componentes de las actitudes se analizaron factorialmente las puntuaciones procedentes de distintas mediciones de una única actitud, y en los diferentes estudios se obtuvieron cinco factores componentes.

- **Factor alfa o Ello consciente:** hace referencia a la búsqueda de satisfacción sin considerar las posibles consecuencias.
- **Factor beta o Expresión del Yo:** se refiere a un interés maduro en contacto con la realidad, así como a los intereses adquiridos por los hábitos y las obligaciones. Representa la fuerza del interés consciente y deliberadamente desarrollada.
- **Factor gamma o Súper Yo:** hace alusión a un yo debería estar interesado.
- **Factor delta o Ello inconsciente:** incluye las respuestas motivadas de naturaleza fisiológica ante los estímulos relacionados con el interés.
- **Factor épsilon o Conflicto inconsciente:** se refiere a lo reprimido y hecho inconsciente debido al conflicto.

## 2.4. PERCEPCION

La percepción social difiere sensiblemente del estudio de la percepción sensorial, por su objetivo específico de estudio, ya que la percepción sensorial, como la sensación, se fundamenta en conceptos, técnicas e información de numerosos campos científicos, en especial de índole biológica y física y constituye un campo de estudio del conocimiento del mundo externo, enfocándolo hacia el estudio de los sentidos, facilita la percepción del mundo externo, y busca responder preguntas básicas de la existencia cotidiana de las personas.

En la percepción se posee multitud de categorías para clasificar su conducta, su apariencia, y demás elementos informativos, las que pueden ser categorizadas desde diferentes aspectos, donde las personas difieren según las categorías que utilizan para categorizar, tal es así que

hay personas que utilizan un solo sistema categorial, mientras que otras utilizan un sistema más complejo de categorización.

La percepción puede definirse como el resultado del procesamiento de información que consta de estimulaciones a receptores en condiciones que en cada caso se deben parcialmente a la propia actividad del sujeto. Es una parte esencial de la conciencia, es la parte que consta de hechos intratables, que constituye la realidad como es experimentada, y esta función de la percepción depende de la actividad de receptores que son afectados por procesos provenientes del mundo físico.

La percepción comprende fundamentalmente dos procesos; la re modificación o selección del enorme caudal de datos que nos llegan del exterior, reduciendo su complejidad y facilitando su almacenamiento y recuperación en la memoria, el otro proceso es un intento de ir más allá de la información obtenida, con el fin de predecir acontecimientos futuros y de ese modo, evitar o reducir la sorpresa. La percepción social, como la psicología social ha sufrido crisis de relevancia, desde hace muchos años atrás, ha buscado soluciones a los problemas sociales, las definiciones de su objeto de estudio también han cambiado de acuerdo con esas orientaciones críticas.

Para el presente estudio nos centraremos en la percepción social, del cual podemos destacar algunos estudios sobre la percepción que vienen realizándose desde hace varias décadas. Según (Carterette 1982) “la percepción es una parte esencial de la conciencia, es la parte que consta de hechos intratables y, por tanto, constituye la realidad como es experimentada”. Esta función de la percepción depende de la actividad de receptores que son afectados por procesos provenientes del mundo físico. La percepción puede entonces definirse como el resultado del procesamiento de información que consta de estimulaciones a receptores en condiciones que en cada caso, se deben parcialmente a la propia actividad del sujeto.

Pero ¿qué entendemos por percepción social? La percepción social se podría definir como el proceso a través del cual pretendemos conocer y comprender a los demás (Baron y Byrne 1998) El acto de comprender el comportamiento de los demás (el porqué de sus actos), ha sido uno de los temas más importantes para las ciencias sociales. Como afirman (Hewstone 1985) “sería difícil explicar la acción humana y, sin duda, el comportamiento social, sin un

conocimiento de los procesos cognitivos que sirven como mediadores entre la realidad física u objetiva y la reacción del individuo.

Cuando hablamos de la percepción social de algo nos referimos a las impresiones dominantes en la opinión pública, lo que también podría entenderse como una parte del imaginario colectivo que comprende ideas, aspectos intuitivos, trazos más o menos generales sobre un asunto, así como los sentimientos y las expectativas asociados; todo lo cual no deja de ser difuso y manipulable, pero efectivo. El análisis de cualquier comportamiento requiere prestar atención en primer lugar al proceso mediante el cual captamos los estímulos del ambiente. En el caso del comportamiento social, estos estímulos son usualmente otras personas y su conducta.

La percepción de personas comparte muchas características de la percepción de objetos, tales como la organización, la selectividad, carácter subjetivo, búsqueda de elementos invariantes, e interpretación del estímulo. Sin embargo, la percepción de personas posee también ciertos rasgos que la distinguen de la percepción de objetos: a) Las personas son percibidas como agentes causales, capaces de controlar la información que presentan de sí mismas de acuerdo a sus objetivos e intereses. b) Tanto el objeto como el sujeto de la percepción son personas, lo que permite al perceptor hacer una serie de inferencias acerca de los sentimientos o actitudes de la persona percibida, en base a sus propias experiencias. c) La percepción de personas implica una interacción muy dinámica, donde la presencia, expectativas y conducta del perceptor pueden afectar la conducta de la persona percibida, en un proceso circular. d) La percepción de personas es usualmente más compleja que la percepción de objetos, ya que existen muchos atributos no observables directamente, las personas cambian más que los objetos, y la exactitud de la percepción es más difícil de comprobar (Moya, 1994).

Cuando hablamos de percepción social forzosamente entramos en el ámbito de la convivencia y por tanto, de sociedad, de sociabilizar, de socializar. Los seres humanos somos seres sociales. La sociabilidad se construye a través del significado compartido de todo lo que acontece en el universo formando un conjunto de valores, creencias y comportamientos comunes. Socializar es comunicar, siendo precisamente la comunicación la que hace posible que los grupos humanos compartan sus formas de ser y de estar y las difundan a los nuevos miembros para que las incorporen a su acervo personal.

Existen modelos teóricos, que subyacen a los estudios de la percepción social, (Asch 1952) fue pionero en la investigación acerca de la formación de impresiones en las personas y convencido de que “el todo es más que la suma de sus partes”, consideró que los diversos elementos de la información que poseemos de una persona se organizan como un todo, generando una impresión dinámica, difícil de predecir a partir de los elementos separados.

Los principios de la formación de impresiones formuladas por Asch, son: a) Las personas esfuerzan por formarse una impresión de otras personas, se tiende a completar la escasa información percibiendo a la persona como una unidad. b) Las mismas cualidades podrían producir impresiones diferentes, ya que las cualidades interactúan entre sí de forma dinámica y pueden producir una nueva cualidad. c) Las impresiones poseen una estructura, hay cualidades centrales y otras periféricas. d) Cada rasgo posee de una parte dentro de un todo. La introducción u omisión de un único rasgo alteraría la impresión global.

A partir de lo anteriormente señalado podemos considerar a la percepción social como: Un proceso de conocimiento de objetos, hechos o verdades, que resulta del procesamiento de información, se genera a través de estimulaciones a receptores y suelen diferir en cada persona, de acuerdo a la propia actividad del sujeto y en parte esencial a su conciencia, se constituye como su realidad experimentada, todo en función de la actividad de receptores que son afectados por procesos provenientes del mundo físico.

## **2.5. NORMATIVA Y ESTADÍSTICA EN RELACIÓN A MUJERES Y EL CAMPO LABORAL**

### **A. Regulación referente a la mujer**

El informe de PWC (2012) sobre la mujer directiva en España repasa las legislaciones de diversos países que incluyen, con diferentes contenidos y profundidad, aspectos relacionados con la igualdad de género que influyen en el acceso de la mujer a la alta dirección, concluyendo que las leyes ayudan, pero no son suficientes sólo por sí mismas.

Empezando por los organismos supranacionales, la Organización de Naciones Unidas (ONU) ha jugado un papel determinante en la promoción de la igualdad, impulsando varias conferencias mundiales en las que ha ido avanzando en la consideración del género como una

materia esencial que requiere la atención de las políticas gubernamentales e instituciones del sector público y privado. En la IV Conferencia Mundial de Beijing (ONU, 1995) se estableció la estrategia global para promover la igualdad entre géneros. El Consejo de Seguridad (ONU, 2000), en su resolución 1325/2000, insta a los países miembros a velar porque aumente la representación de la mujer en todos los niveles de adopción de decisiones.

En el ámbito de la Unión Europea, se reconoce la igualdad como valor común, siendo uno de los principios fundamentales del derecho comunitario. En el año 2010, la Comisión aprueba la Carta de la Mujer, subrayando la necesidad de contemplar la igualdad en el conjunto de sus políticas, con cinco ámbitos de actuación, uno de ellos la representación de las mujeres en la toma de decisiones y puestos de responsabilidad. En la Resolución del Parlamento Europeo de 10/02/2010 (UE (2010a), se insta a la Comisión, al Consejo y a los Estados Miembros a adoptar medidas eficaces, en particular por vía legislativa, para favorecer la presencia equilibrada en puestos de responsabilidad de las empresas y que se fijen objetivos vinculantes. Con estas indicaciones los Estados Miembros han incorporado regulaciones con diferentes alcances, destacando los países nórdicos, que fueron los primeros que legislaron la adopción de cuotas en los CA.

Con relación a España, la Ley 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Hombres y Mujeres es la norma básica en materia de igualdad. En su contenido cabe destacar los puntos relacionados con el empoderamiento de las mujeres donde recoge que las Sociedades obligadas a presentar cuentas de Pérdidas y Ganancias no abreviadas procurarán incluir en su CA a un número de mujeres que permita alcanzar el equilibrio en 2015. También establece la obligación de desarrollar planes de igualdad entre hombres y mujeres para empresas de más de 250 trabajadores. En este sentido, la ley deja libertad a las empresas al establecer que “procurarán” alcanzar el equilibrio, entendiéndose como algo no obligatorio.

Por otro lado, el Código Unificado de Buen Gobierno (CUBG) de las Sociedades Cotizadas (CNMV, 2013a), en su Recomendación 1419, indica que para aquellas empresas que tengan escaso número de consejeras, el Consejo debe explicar los motivos y las iniciativas propuestas para corregirlo, y que la Comisión de Nombramientos deberá velar porque, al cubrir las vacantes, no haya sesgos implícitos, al tiempo que recomienda la búsqueda deliberada de mujeres que reúnan el perfil para incluir entre los candidatos. Como en las demás



recomendaciones de este CUBG, la Recomendación 14 es voluntaria, pero la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) exige una explicación si no se sigue dicha Recomendación.

Finalmente, dentro del ámbito regulatorio tenemos que abordar la cuestión de si las cuotas son necesarias para mejorar la posición de las mujeres en los ámbitos directivos o si son una imposición que no respeta la meritocracia. Hay un sector de opinión en contra de las mismas, argumentando que la capacitación y adecuación al puesto debe ser el único criterio para seleccionar a un candidato, y que el más idóneo es el mejor preparado, independientemente de su género. Sin embargo, hay otra postura, creciente en los últimos tiempos, que aboga por sistemas que aceleren una realidad donde no está equilibrada en absoluto la preparación de las mujeres y su acceso a los puestos de decisión. En estos casos se argumenta que existen otras cuotas, comúnmente aceptadas en diferentes ámbitos sociales, como pueden ser las cuotas geográficas en procesos electorales. También estamos aceptando que las mujeres que accedan a un cargo por ser parte de una cuota no van a estar suficientemente preparadas y, sin embargo, eso no se cuestiona cuando se elige a un hombre. En el ámbito político, las cuotas en las listas electorales han favorecido una presencia de la mujer en los altos cargos de la administración pública mucho más equilibrada que en la empresa privada y no se cuestiona que la capacitación depende más de la persona que del género.

La Comisión Europea, de mano de su vicepresidenta, Viviane Reding, lanzó en 2012 un mensaje<sup>20</sup> muy claro a las empresas europeas: hay que utilizar todo el talento disponible. La Comisión hizo un llamamiento a que desarrollen su propia manera creíble de aumentar el número de mujeres en puestos directivos y firmen el “compromiso relativo a la presencia de mujeres en los Consejos de Administración de las empresas europeas”. Si la autorregulación fracasa, se tomarían medidas a nivel de la Unión Europea. Su objetivo es que la presencia de mujeres en los Consejos de Administración de grandes empresas europeas alcance el 30% en 2015 y el 40% en 2020.

Más adelante, el pleno del Parlamento Europeo del 10 de noviembre de 2013, respaldó la contratación prioritaria de una mujer para un puesto en el Consejo de Administración de una empresa cuando sus méritos sean iguales a los de un candidato varón. Los eurodiputados apoyaron la directiva destinada a mejorar el equilibrio de género en las empresas y estableció

como objetivo último, aunque no obligatorio, que se llegue a una cuota del 40% de mujeres en los puestos directivos. Esta directiva, del Parlamento y el Consejo, deja en manos de los Estados Miembros concretar la consecución de los objetivos y las sanciones en caso de incumplimiento, y rebaja la propuesta inicial más ambiciosa de la vicepresidenta de la Comisión Europea y titular de Justicia, Viviane Reding, que quería cuotas obligatorias de cara a 2020. La empresa que no cumpla deberá informar a las autoridades de los motivos por los que no se alcanzaron los objetivos o compromisos, y deberá dar una descripción de las medidas que la empresa ha tomado, o tiene intención de tomar en el futuro, para cumplirlos. Si una empresa persiste en el incumplimiento de sus obligaciones el Estado correspondiente deberá establecer cuáles son las sanciones aplicables, que podrían ir desde multas administrativas hasta la nulidad del nombramiento realizado sin seguir las indicaciones de la norma europea.

### **2.1.1. Normativa internacional**

La Asamblea General de Naciones Unidas proclama, en la Declaración Universal de Derechos Humanos, el principio jurídico universal de la igualdad entre mujeres y hombres por el que “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos... Toda persona tiene los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de sexo...” (Artículos 1 y 2) (ONU, 1948). Este principio defiende asimismo el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo, así como la obligación de los poderes públicos de promover las condiciones para que la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sea real y efectiva. La anterior declaración, sin embargo, no ha resultado suficiente para evitar la discriminación de las mujeres en el ámbito laboral, sea directa o indirecta.

Por ello, se han llevado a cabo una serie de acciones normativas dirigidas a combatir la discriminación por razón de sexo y a promover la igualdad real entre mujeres y hombres que inciden directamente en la visibilidad que por esta vía adquiere el TC, al hacerlo merecedor de atención legislativa. Entre las normas más destacadas a nivel internacional, se encuentra la Resolución A/RES/66/216 de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre la mujer en el desarrollo (ONU, 2011a) en la que:

- “Se insta a la comunidad de donantes, los Estados Miembros, las organizaciones internacionales, incluidas las Naciones Unidas, el sector privado, las organizaciones no gubernamentales, los sindicatos y otras partes interesadas a que hagan más específica y eficaz la asistencia para el desarrollo y la orienten hacia la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer y la niña incorporando la perspectiva de género, financiando actividades concretas y mejorando el diálogo entre donantes y asociados, y también a que fortalezcan los mecanismos necesarios para medir con eficacia los recursos asignados a la incorporación de las perspectivas de género en todas las esferas de la asistencia para el desarrollo” (Párrafo 10).
- “Alienta a los Estados Miembros, al sistema de las Naciones Unidas y a los países donantes a que fortalezcan los procesos de planificación y presupuestarios con perspectiva de género y desarrollen y perfeccionen metodologías e instrumentos con esos fines, así como para supervisar y evaluar las inversiones dirigidas a obtener resultados en materia de igualdad entre los géneros, según proceda, y alienta a los donantes a que incorporen una perspectiva de género en sus prácticas, incluso en los mecanismos conjuntos de coordinación y rendición de cuentas” (Párrafo 14)
- “Insta a los donantes multilaterales, e invita a las instituciones financieras internacionales, en el marco de sus mandatos respectivos, así como a los bancos regionales de desarrollo, a que examinen y apliquen políticas de apoyo a las actividades nacionales destinadas a aumentar la proporción de recursos a disposición de las mujeres, en particular las que viven en zonas rurales y apartadas” (Párrafo 39)
- “Destaca la importancia de que se mejore y sistematice la recopilación, el análisis y la difusión de datos desglosados por sexo y edad y de elaborar indicadores que tengan en cuenta la perspectiva de género y sean específicos y pertinentes para apoyar la formulación de políticas y los sistemas nacionales de seguimiento y presentación de informes sobre los progresos logrados y sus efectos y, a ese respecto, alienta a los países desarrollados y las entidades competentes del sistema de las Naciones Unidas a que presten apoyo y asistencia a los países en desarrollo que lo soliciten para establecer, desarrollar y fortalecer sus bases de datos y sus sistemas de información” (Párrafo 40).

Por otra parte, la resolución A/RES/66/132 de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre la aplicación de la Plataforma de Acción de Beijing (ONU, 2011b) alienta, en sus 26 puntos, a los gobiernos y al sistema de las Naciones Unidas a intensificar los esfuerzos dirigidos a mejorar la rendición de cuentas para el cumplimiento de los compromisos en materia de igualdad de género y el empoderamiento de la mujer a escala internacional, regional y nacional, incluso a través de la mejora de la supervisión y la elaboración de informes sobre los avances logrados relativos a las políticas, las estrategias, la asignación de recursos y los programas, y mediante la consecución del equilibrio de género. La UE se fundamenta en un conjunto de valores entre los que se incluye y promueve la igualdad entre hombres y mujeres (Artículos 2 y 3, apartado 3, del Tratado de la Unión Europea) (UE, 1992).

Este objetivo de igualdad entre hombres y mujeres, también está consagrado en el artículo 21 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (UE, 1999). Además, el artículo 8 del Tratado de la UE también otorga a la propia UE el cometido de eliminar las desigualdades entre hombres y mujeres y promover su igualdad a través de todas sus acciones (este concepto también se conoce como «integración de la dimensión de género»). Por tanto, la igualdad entre mujeres y hombres es también uno de los objetivos de la UE. Con el paso de los años, la legislación, la jurisprudencia y las modificaciones de los Tratados han contribuido a reforzar este principio, así como su aplicación. Así, los objetivos de la UE en esta materia consisten en garantizar la igualdad de oportunidades y de trato entre ambos sexos y en luchar contra toda discriminación basada en el sexo.

La Organización Internacional del Trabajo plantea los convenios 100 y 111 acerca de igualdad y no discriminación hacia mujeres:

- Convenio N° 100 Igualdad de remuneración entre hombres y mujeres por trabajo de igual valor.- Este Convenio fue adoptado el 29 de junio de 1951, en la 34 reunión de la OIT, en el cual se determina que las mujeres tienen derecho a percibir el mismo salario que los hombres cuando realizan un trabajo del mismo valor que éstos.
- Convenio 183 Protección de la maternidad.- Este Convenio revisa y actualiza el Convenio 103 para la protección de la maternidad, con el objetivo de seguir promoviendo cada vez más, la igualdad de todas las mujeres integrantes de la fuerza de trabajo, la salud y la seguridad de la madre y el niño.

- Convenio N°111 Contra la discriminación en el empleo y la ocupación.- Este convenio fue adoptado el 25 de junio de 1958, en la 42 reunión de la OIT. En el mundo existen muchas personas que buscan empleo y son discriminadas ya sea por el color de su piel, por sus creencias religiosas o simplemente porque se es mujer.
- Convenio 156 Igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras: trabajadores con responsabilidades familiares.- Este Convenio fue adoptado el 23 de junio de 1981, en la 67 reunión de la OIT.

Así también, se describe en el principio de no discriminación es el primer artículo de los objetivos de los derechos individuales. Además, los estados se comprometen “a garantizar, mediante legislación y prácticas laborales, la igualdad de tratamiento y oportunidad entre mujeres y hombres” (MERCOSUR, 1998: art. 3).

En el ámbito de todo el continente Latinoamericano y en relación directa con la Unión Europea se destaca la primera Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de América Latina y el Caribe - Unión Europea, realizada en 1999 en Brasil. La Declaración de Río de Janeiro, que resultó de la cumbre, integra la igualdad de género como parte de los derechos humanos e incluye un párrafo específico entre los compromisos de los estados en el ámbito político (párrafo 15) referido a las políticas gubernamentales: reafirmar la plena igualdad de géneros como parte inalienable, integral e indivisible de todos los derechos humanos y libertades fundamentales, comprometiéndose así a incorporar una perspectiva de género en las políticas públicas de nuestros gobiernos (Godhino Delgado & Cappellin , 2009: 13).

Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, conocida como CEDAW (por su sigla en inglés), aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en 1979, y su Protocolo Facultativo, de 1999. En el cual la CEDAW es el instrumento internacional de mayor alcance en lo que respecta a los derechos de las mujeres. El capítulo 11 de la parte III trata específicamente el tema trabajo y empleo.

Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, conocida como Convención de Belém do Pará, de alcance regional (OEA), aprobada en 1994, que incluye la violencia en el lugar de trabajo (artículo 2). Esta convención, todavía poco conocida fuera de los ámbitos institucionales que tratan directamente los derechos de las

mujeres y las políticas de igualdad de género, podría tener un papel clave como instrumento de reconocimiento político en el continente latinoamericano de que el combate a la violencia hacia las mujeres en todos los ámbitos es responsabilidad (también) del Estado.

Plataforma de Acción de la 4ª. Conferencia Mundial sobre la Mujer de Naciones Unidas (China, 1995). La Plataforma de Acción que resultó de la 4ª. Conferencia Mundial de la Mujer de Naciones Unidas insiste en la necesidad de tomar en cuenta la perspectiva de género en la elaboración de los acuerdos comerciales (Godhino Delgado & Cappellin , 2009: 15).

### **2.1.2. Normativa Boliviana**

- De acuerdo al Parágrafo II del Artículo 8 de la Constitución Política del Estado, determina que el Estado se sustenta en los valores de unidad, igualdad, inclusión, dignidad, libertad, solidaridad, reciprocidad, respeto, complementariedad, armonía, transparencia, equilibrio, igualdad de oportunidades, equidad social y de género en la participación, bienestar común, responsabilidad, justicia social, distribución y redistribución de los productos y bienes sociales, para vivir bien.
- En el Parágrafo II del Artículo 14 de la Constitución Política del Estado, dispone que el Estado prohíbe y sanciona toda forma de discriminación fundada en razón de sexo, color, edad, orientación sexual, identidad de género, origen, cultura, nacionalidad, ciudadanía, idioma, credo religioso, ideología, filiación política o filosófica, estado civil, condición económica o social, tipo de ocupación, grado de instrucción, discapacidad, embarazo, u otras que tengan por objetivo o resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos de toda persona.
- Asimismo, se detalla en los Parágrafos V y VI del Artículo 48 de la Constitución Política del Estado, disponen que el Estado promoverá la incorporación de las mujeres al trabajo y garantizará la misma remuneración que a los hombres por un trabajo de igual valor, tanto en el ámbito público como en el privado; y que las mujeres no podrán ser discriminadas o despedidas por su estado civil, situación de embarazo, edad, rasgos físicos o número de hijas o hijos. Se garantiza la inamovilidad laboral de las mujeres en estado de embarazo, y de los progenitores, hasta que la hija o el hijo cumpla un año de edad.

- Mediante el Decreto Ley N° 07737, de 28 de julio de 1966, establece que Bolivia ratifica el Convenio N° 100, de la Organización Internacional del Trabajo - OIT, Sobre la Igualdad de Remuneración,
- El Decreto Supremo N° 14228, de 23 de diciembre de 1976, ratifica el Convenio N° 111, de la OIT, Sobre la discriminación (empleo y ocupación).
- En el Artículo 52 de la Ley General del Trabajo, de 8 de diciembre de 1942, dispone que remuneración o salario es el que percibe el empleado u obrero en pago de su trabajo. No podrá convenirse salario inferior al mínimo, cuya fijación, según los ramos del trabajo y las zonas del país, se hará por el Ministerio de Trabajo actual Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social. El salario es proporcional al trabajo, no pudiendo hacerse diferencias por sexo o nacionalidad.
- En el Artículo 6 de la Ley N° 045, de 8 de octubre 2010, Contra el Racismo y Toda Forma de Discriminación, señala que es deber del Estado Plurinacional de Bolivia definir y adoptar una política pública de prevención y lucha contra el racismo y toda forma de discriminación, con perspectiva de género y generacional, de aplicación en todos los niveles territoriales nacionales, departamentales y municipales.
- En la Ley N° 348, de 9 de marzo de 2013, Integral para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia, tiene por objeto establecer mecanismos, medidas y políticas integrales de prevención, atención, protección y reparación a las mujeres en situación de violencia, así como la persecución y sanción a los agresores, con el fin de garantizar a las mujeres una vida digna y el ejercicio pleno de sus derechos para Vivir Bien.
- Mediante Decreto Supremo N° 3106, de 8 de marzo de 2017, establece atribuciones a los Ministerios del Órgano Ejecutivo del nivel nacional del Estado para la implementación de la Política Pública Integral para una Vida Digna de las Mujeres Bolivianas, mediante el presente Decreto Supremo, se desarrolla en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley N° 348 Integral Para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia, Ley N° 243 Contra el Acoso y Violencia Política hacia las Mujeres, Ley N° 548 Código Niña, Niño y Adolescente, Ley N° 264 del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana "Para una Vida Segura", Ley N° 070 de la Educación "Avelino Siñani - Elizardo Pérez", Ley N° 026 del Régimen Electoral, Ley

Nº 263 Ley Integral contra la Trata y Tráfico de Personas, Ley Nº 603 Código de las Familias y del Proceso Familiar.

- Según Decreto Supremo Nº 4401, 26 de noviembre de 2020 de Luis Alberto Arce, decreta en su Artículo 1 “Impulsar medidas para la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo, la remuneración y el trato igualitario en el trabajo entre mujeres y hombres, con el fin de contribuir en la eliminación de la brecha salarial entre mujeres y hombres. En su Artículo 4º destaca “Los principios aplicables con preferencia a la materia son los siguientes:
- a. Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres. Supone la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo, y, especialmente, las derivadas del género o condiciones propias del género, la maternidad, la asunción de obligaciones familiares y el estado civil en las relaciones de dependencia laboral. La igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres es un principio informador del ordenamiento jurídico y, como tal, se integrará y observará en la interpretación y aplicación de las normas jurídicas;

Acerca de la igualdad de remuneración, se detalla en el Artículo 5º

- I. El Estado promoverá la incorporación de las mujeres al trabajo, así como la misma remuneración de mujeres y hombres, por un trabajo de igual valor.
- II. En los Convenios Colectivos, las Partes estarán obligadas a incluir cláusulas de no discriminación y de igualdad de trato en materia salarial entre mujeres y hombres.

De acuerdo al Artículo 6º.- (Conciliación de la vida personal, familiar y laboral) Las y los empleadores promoverán el desarrollo de medidas que permitan a mujeres y hombres, en igualdad de condiciones, atender sus obligaciones laborales, profesionales y las de cuidado como ser maternidad, paternidad y lactancia, y otras sujetas a reglamentación específica.

En el Artículo 7º se detalla las siguientes prohibiciones:



- I. Se prohíbe considerar diferencias o fundamentar la existencia de brecha salarial, en aspectos vinculados directa o indirectamente con el hecho de ser mujer, por embarazo, maternidad, paternidad, lactancia y responsabilidades familiares.
- II. El uso de la tolerancia y flexibilidad de horarios para asistir a actos procesales y otros, por mujeres en situación de violencia y testigos, no justificará la existencia de brecha salarial y no deberá ser empleado para aplicar criterios de discriminación.

### 2.1.3. Estadísticas de mujeres en el ambiente laboral

Para obtener un panorama con más amplitud de la situación se presentará en adelante un resumen de las estadísticas más resaltantes a nivel Latinoamérica y Bolivia de la situación laboral de las mujeres, esta información nos ayudará discernir de forma más amplia la situación de miles de mujeres a nivel internacional.

Es de vital importancia considerar estos datos dentro de la investigación para referencia de nuestro contexto.

#### Gráfico N° 2

#### *2 Bolivia: Población Titulada en las Universidades Públicas del Sistema Boliviano 2014 – 2015*

ESPECIALIDAD	2014		2015	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>9.899</b>	<b>12.486</b>	<b>11.163</b>	<b>13.926</b>
Arquitectura, Artes, Diseño y Urbanismo	377	303	344	302
Ciencias Económicas y Financieras	1.630	2.709	1.928	3.108
Ciencias de la Educación	355	689	353	672
Ciencias Geológicas	137	33	180	34
Ciencias Puras	57	68	63	79
Ciencias de la Salud	1.723	4.016	1.711	4.452
Ciencias Sociales	63	242	75	316
Derecho y Ciencias Políticas	1.314	1.212	1.490	1.303
Humanidades y Ciencias de la Educación	393	954	449	1.113
Ingeniería	3.039	1.678	3.552	1.950
Ingeniería en Sistemas e Informática	565	365	665	335
Otras	246	217	354	262

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En 2015 se titularon 25.089 nuevos profesionales de universidades públicas del sistema boliviano, incluyendo la Universidad Católica Boliviana (UCB) y la Escuela Militar de Ingeniería (EMI); de esta cifra, 13.926 son mujeres y 11.163, hombres. Estos datos reflejan un incremento de 2.705 titulados respecto a 2014, informó el Instituto Nacional de Estadística. Los datos nos muestran claramente que hay mayor porcentaje de mujeres graduadas, mujeres que culminan su formación en ambas gestiones comparativas se puede observar la gran afluencia de mujeres profesionales.

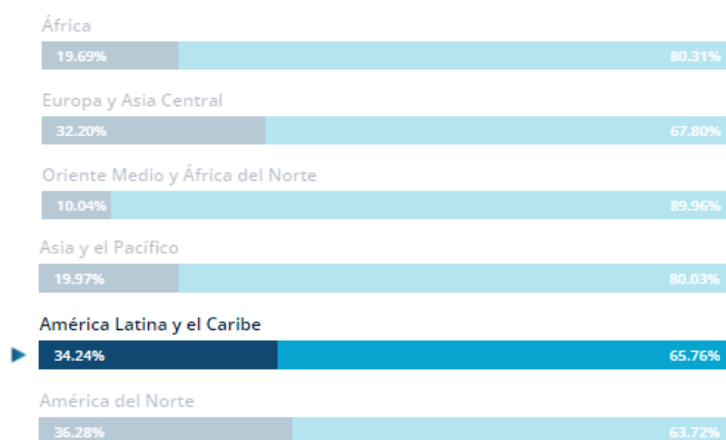
### Gráfico N° 3

#### 3 Mujeres en puestos Directivos Latinoamérica

##### Mujeres en puestos directivos: progresos en muchas regiones, pero aún hay mucho que mejorar

Proporción media de mujeres y hombres en puestos directivos entre 1991 y 2019

■ Mujeres ■ Hombres

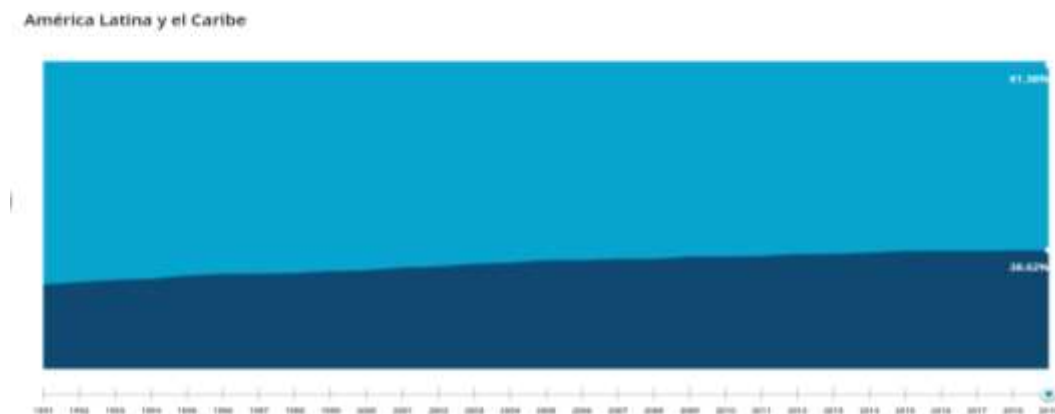


Fuente: Encuesta empresarial OIT 2019

Como se puede observar aún continúan siendo baja la cantidad de mujeres en puestos directivos dentro de organizaciones a nivel Latinoamérica y el caribe, el índice de mujeres es apenas de un 34% frente a un 65% de hombres en cargos directivos. Si bien en el anterior gráfico podíamos observar la gran afluencia de graduadas con este gráfico podemos confrontarnos a una realidad distinta al ver pocas mujeres en cargos directivos a nivel Latinoamérica, lo cual es algo desmotivante para el contexto de la investigación.

## Gráfico N° 4

### 4 Nivel de crecimiento de mujeres en puestos Directivos en Latinoamérica



Fuente: Encuesta empresarial OIT 2019

Como se puede observar en el anterior gráfico desde el año 1991 al año 2019, si bien ha habido un crecimiento de mujeres en cargos directivos a nivel Latinoamérica, este no ha tenido un cambio resaltante, si existe un cambio ligeramente notable, pero no es del todo destacable.

Es importante recalcar que los cambios habidos no sobrepasan las expectativas, simplemente son un desarrollo esperable con el paso de los años y las normas implantada en varios países a nivel Latinoamérica.

## Gráfico N° 5

### 5 Liderazgo gerencial en Bolivia

Cuanto más grande es la empresa, menos probabilidades hay de tener un liderazgo gerencial femenino

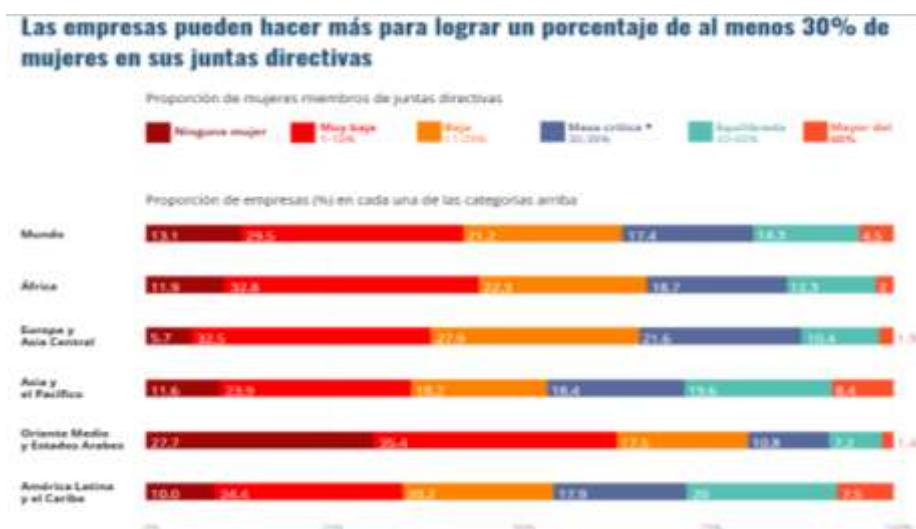


Fuente: Encuesta empresarial OIT 2018

El liderazgo de mujeres en Bolivia es más notable en empresas pequeñas, donde existe un 31% de mujeres líderes, lamentablemente se puede evidenciar que las empresas grandes aun no confían en las mujeres como líderes, esto podría deberse a la poca confianza en mujeres a

cargo de instituciones de gran talla. El título otorgado por la Organización Internacional del Trabajo hace referencia puntual a la situación de la mujer en cargos de gerencia “Cuanto más grande es la empresa, menos posibilidad de haber una mujer en cargo gerencial” lo cual es lastimosamente el reflejo de muchas organizaciones que se mantienen en la creencia de que las mujeres no pueden estar a cargo de grandes responsabilidades por ser mujer y asumir que tiene responsabilidades familiares y no podrá otorgar todo su tiempo a la organización.

**Gráfico N° 6**  
**6 Proporción de mujeres en juntas directivas**



Fuente: Encuesta empresarial OIT 2018

Como se puede observar en la anterior ilustración existe un amplio porcentaje en baja participación de mujeres en juntas directivas en instituciones latinoamericanas al igual que en instituciones de Asia y Pacífico, no obstante si bien hay poca participación de mujeres, no es nula como en el caso de Oriente medio, donde es amplio el porcentaje de Ninguna o Muy baja participación de mujeres,

**Gráfico N° 7**

**7 Tasa de Desocupación según género**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística 2020

Como se puede observar la tasa de desocupación de mujeres frente a hombres no es negativa, gran parte de las mujeres tienen un trabajo, lo cual son datos actualizados a la gestión 2020.

**Gráfico N°8**

**8 Características ocupacionales de las mujeres y madres**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística 2017

**Datos de las madres en Bolivia**

Según el INE:

- **Relación de parentesco:** En Bolivia, 19 de cada 100 madres son jefas de hogar. Por lugar de residencia, la proporción de jefas de hogar del área urbana representa el 20,6% y en el área rural el 13,6%, de acuerdo a la EH 2015.
- **Estado civil:** A nivel nacional la EH 2015 registra que el 76,9% de las madres tienen pareja, de las cuales, el 50,0% son casadas y 26,9% convivientes. En tanto, el 5,8% están separadas, 5,6% viudas, 9,9% solteras y 1,7% divorciadas. Por lugar de residencia, en el área rural, el 49,5% son casadas, 31,2% convivientes y 9,3% solteras; mientras que, en el área urbana las casadas representan el 50,2%, las convivientes 25,2% y las solteras 10,2%.
- **Nivel de instrucción:** En nuestro país: 31 de cada 100 madres tienen educación primaria completa, 28 de cada 100 alcanzaron la secundaria y 19 de 100 la educación superior. Por área de residencia, la mayor proporción de madres con educación secundaria completa pertenece al área urbana 32,4%, continúa educación superior con 25,1% mientras que el mayor porcentaje en el área rural tiene educación primaria completa con 46,4%. de acuerdo a datos de la EH 2015.
- **Promedio de hijos:** Según los resultados de la EH 2015, las madres de 15 años o más tienen en promedio tres hijos. Por lugar de residencia, en el área urbana el número promedio de hijos por mujer es de tres y en la rural aproximadamente cuatro hijos.
- **Acceso a salud:** El 56,7% de las madres de 15 y más años de edad, acudieron a una farmacia en los últimos 12 meses cuando presentaron problemas de salud, 30,6% asistió a establecimientos de salud públicos y 13,8% a establecimientos de salud privados, según la EH 2015.
- **Atención de partos:** El 62,6% de la población femenina de 15 años o más tuvo su último parto en establecimiento de salud público, atendido por uno o más médicos, el 11,5% dio a luz en Cajas de Salud (CNS, Petrolera, CNC, Otras) y el 10,5% en establecimientos de salud privados.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO DE INVESTIGACION**

##### **- Tipo de investigación**

La investigación que se realizará es de tipo Exploratorio, el cual según Hernández Sampieri (2006) “se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio” p61

Junto a esta estrategia metodológica se buscó explorar las características y factores que intervienen dentro de esta del Techo de Cristal, este tipo de investigación fue seleccionado por que la temática de estudio es un tema poco examinado en Bolivia y del cual no se tiene información concreta en nuestro contexto. Se realizó la investigación recolectando información de mujeres que ya ocuparon cargos intermedios y que son miembros de la Confederación Nacional de Profesionales de Bolivia.

##### **- Diseño de investigación**

El diseño investigativo es cuantitativo, no experimental, descriptivo, transversal. De tal manera, la investigación maneja datos cuantitativos, sin manipulación de ninguna variable, se enfoca principalmente en la observación de la variable de estudio. Según Hernández Sampieri (2006) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (vélgase la redundancia) describir lo que se investiga.” p60

Según Sampieri (2006) “Los estudios transversales: son aquellos en los que se recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito se centra en describir variables y

analizar su comportamiento en un momento dado” p78. El diseño de investigación conformado para este estudio, es porque se buscó conocer de forma natural los diferentes factores que componen el Techo de cristal. Por lo tanto, se describe de manera natural a los sujetos en relación al objeto de estudio.

### **3.2. VARIABLES**

La presente investigación cuenta con dos variables de estudio, las cuales son:

- Percepción
- Techo de Cristal

#### **PERCEPCION**

Es un proceso de conocimiento de objetos, hechos o verdades, que resulta del procesamiento de información, se genera a través de estimulaciones a receptores y suelen diferir en cada persona, de acuerdo a la propia actividad del sujeto y en parte esencial a su conciencia, se constituye como su realidad experimentada, todo en función de la actividad de receptores que son afectados por procesos provenientes del mundo físico.

#### **TECHO DE CRISTAL**

Barrera superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, que les impide ascender, esta limitante es difícil de traspasar por su carácter de invisibilidad, ya que no existen leyes, ni dispositivos sociales establecidos visibles, que impongan a las mujeres semejante restricción, sino que está construido sobre la base de factores culturales, organizacionales, familiares e individuales que por su invisibilidad son difíciles de detectar.



## A. DEFINICIÓN OPERACIONAL

Tabla N°5

### 5 Operacionalización de Variable

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIDORES ESCALAS	TÉCNICAS E INST.
Percepción del Techo de Cristal	Proceso de conocimiento de Barreras superiores invisibles en la carrera laboral de las mujeres, que les impide ascender, esta limitante es difícil de traspasar por su carácter de invisibilidad, ya que no existen leyes, ni dispositivos sociales establecidos visibles, que impongan a las mujeres semejante restricción, sino que está construido sobre la base de factores culturales, organizacionales, familiares e individuales, que por su invisibilidad son difíciles de detectar.	Factores culturales	Estereotipos	0 Totalmente en desacuerdo 1 En desacuerdo 2 Indiferente 3 De acuerdo 4 Totalmente de acuerdo	Cuestionario de Techo de cristal (Elaboración propia)
			Creencias		
			Clima y Cultura organizacional		
			Políticas organizacionales		
		Factores organizacionales	Toma de decisiones a nivel directivo	1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Indiferente 4 De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo	Prueba de Tipos de liderazgo CELID-A
			Estilos de Liderazgo		
		Factores familiares	Armonización trabajo-familia	1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Indiferente 4 De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo	Cuestionario de Techo de cristal (Elaboración propia)
			Soporte Familiar		
			Autoconfianza		
			Capacidad de promoción		
Factores individuales	Autoestima	Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy desacuerdo	Escuela de autoestima de Rosenberg		
	Personalidad	Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo	16 PF		

### **3.3. POBLACIÓN Y SUJETOS**

Para la presente investigación, se determinó trabajar con una población de 6 mujeres que den testimonio mediante su percepción sobre el Techo de Cristal, mostrando la experiencia que tienen en cargos de responsabilidad media, por lo tanto, las principales unidades de observación para la presente investigación son mujeres que ya hayan ocupado cargos de responsabilidad media

La selección de la población fue conjuntamente realizada con la Confederación Nacional de Profesionales de Bolivia, las mujeres que forman parte del estudio son miembros de esta organización y se consideró los criterios necesarios para la investigación, ya que la finalidad principal es considerar personas que den testimonio de forma vivencial acerca esta temática de estudio.

#### **a) Tipo de muestra**

Para la presente investigación al ser estudio de caso, se ha determinado hacer la utilización del Muestreo no probabilístico, el cual según Hernández y otros (2006) se define como “Aquella donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación y de la decisión de un investigador o grupo de encuestadores... la definición de esta muestra depende de la decisión del investigador, es él quien determina el número de sujetos o elementos de la muestra.” p241

Específicamente se utilizara la muestra de sujetos voluntarios, la cual según Hernández y otros (2006) “Está integrada por sujetos que voluntariamente acceden a participar en un estudio.” Esta estrategia de muestreo es utilizada en función de los objetivos, ya que se ha planteado realizar una investigación interpretativa y se desea dar a conocer aspectos específicos de cada sujeto.

La Confederación Nacional de Profesionales de Bolivia lanzo una convocatoria abierta a las profesionales que quieran formar parte del proceso investigativo, de las cuales voluntariamente se presentaron 6 mujeres con los criterios necesarios para la investigación.

#### **b) Criterios de muestra**

La población muestra de esta investigación fue seleccionada en coordinación con la Confederación de Profesionales de Bolivia, bajo los criterios de:

- Ser mujeres
- Ser profesionales
- Haber alcanzado cargos de responsabilidad media (jefatura de área)
- Manejar equipos de trabajo bajo su responsabilidad

### c) **Tamaño de la muestra**

La muestra está conformada por 6 mujeres que ocupan cargos de mando medio y que son miembros de la Confederación Nacional de Profesionales de Bolivia, el estudio se realiza respetando las condiciones de anonimato, de tal manera, las mujeres seleccionadas como se puede observar cuentan con estas características:

**Tabla N° 6**

#### *6 Datos de la muestra seleccionada*

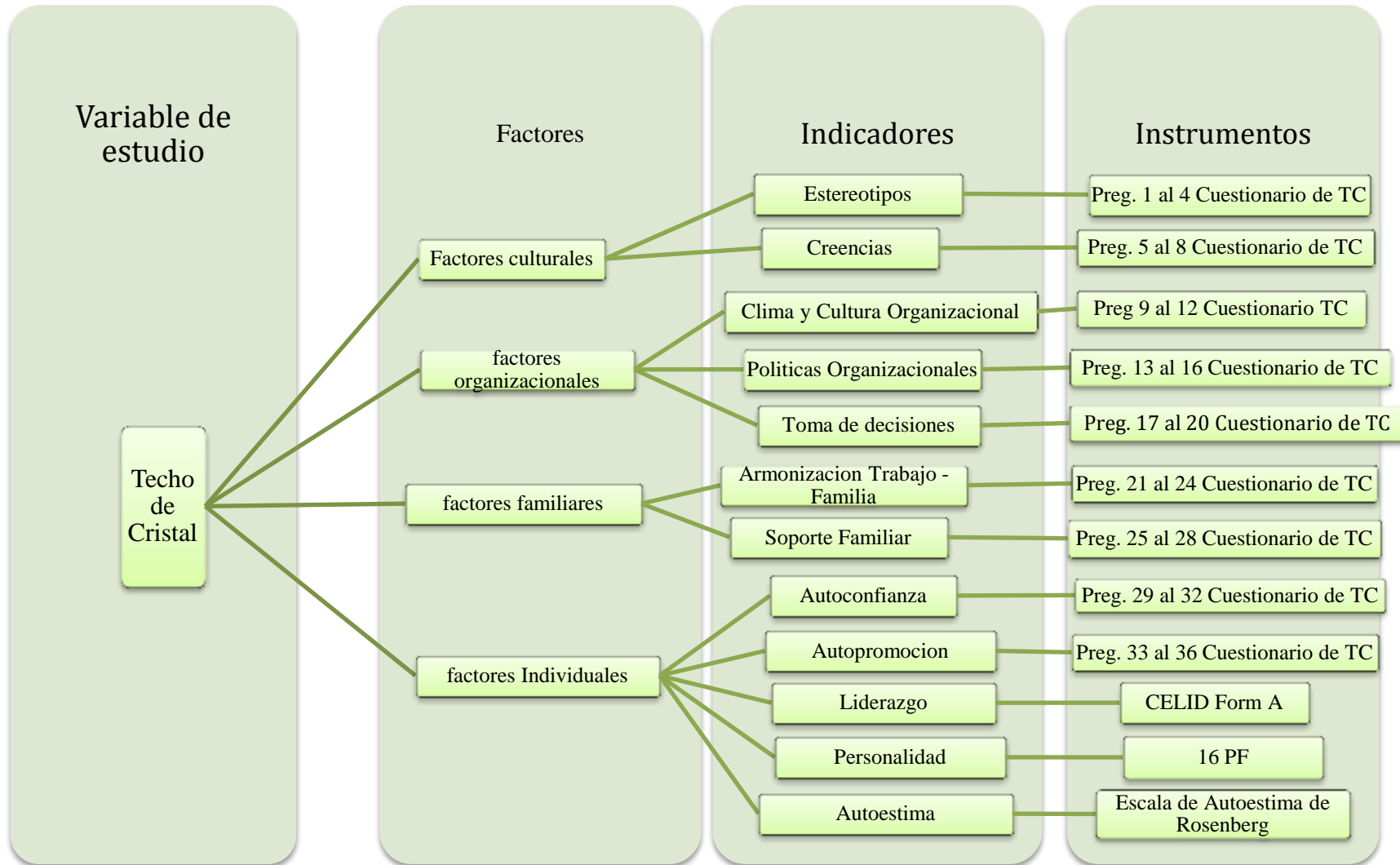
N°	EDAD	PROFESION	INSTITUCIÓN
1	29	Jefa de Auditoría	Price Waterhouse Coopers
2	38	Asesor de gobierno	GAD BENI
3	26	Jefa de Despachos	INCERPAZ - CERAGRES
4	39	Jefe de Auditoria Interna	Min. De defensa
5	33	Juez del Tribunal de Sentencia	Órgano Judicial
6	36	Juez del Tribunal de Sentencia	Órgano judicial

### **3.4. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**INSTRUMENTOS DE ACOPIO DE INFORMACIÓN.-** Los instrumentos de investigación utilizados serán:

- Cuestionario de Techo de cristal
- Escala de estilos de Liderazgo
- Escala de Autoestima
- 16 PF

**Grafico 9**  
**9 Variables y sus instrumentos de medición**

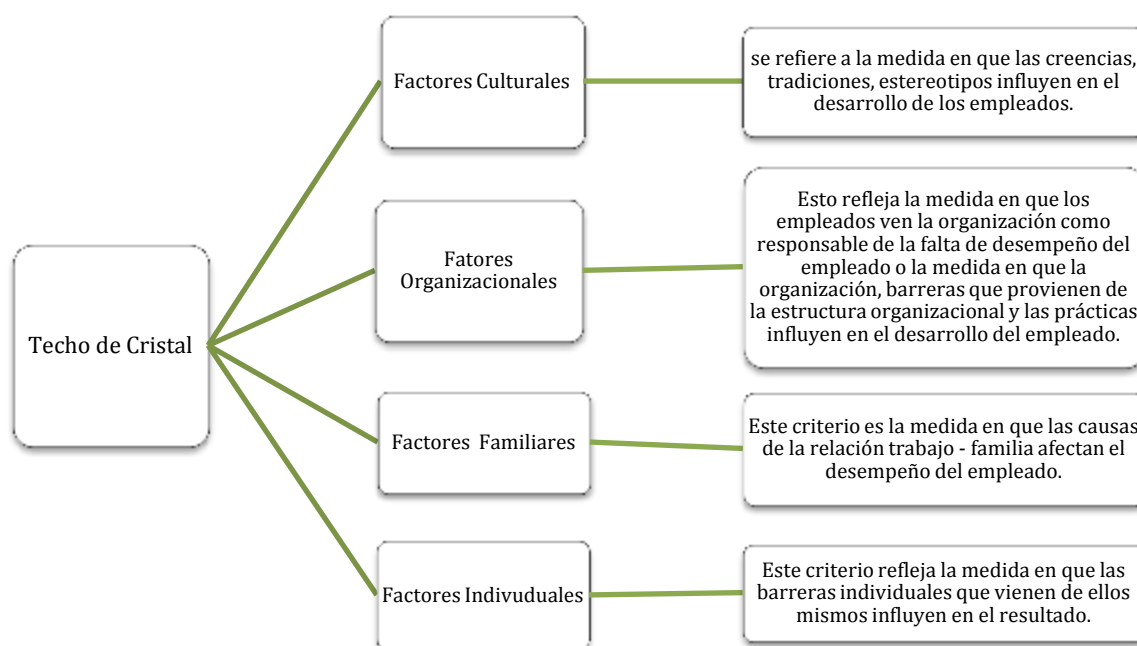


## A. CUESTIONARIO DE TECHO DE CRISTAL

El cuestionario que se utilizara para la presente investigación será elaborado por la investigadora, el mismo ha sido desarrollado para cumplir la finalidad de la investigación, que es observar la percepción de propias mujeres acerca del Techo de Cristal, para tal efecto, se ha tomado como referencia la investigación de Bombuwela P. M.; DeAlwiss, A Chamaru. (2013) en la cual considera las siguientes variables para el Techo de Cristal:

### Gráfico N° 10

#### 10 Variables del TC validadas por Bombuwela



Fuente: Bombuwela P. M.; DeAlwiss, A Chamaru. (2013)

Por otro lado, se tomó como referencia la investigación Barreras del TC y la Guía de Entrevista de Techos de Cristal para Mujeres Funcionarias del IPN de Delia Martinez Canales.

Para el objetivo buscado se modificó varias de las afirmaciones en sentido de conocer la percepción de mujeres que ya hayan pasado por cargos directivos, por tanto, este instrumento está organizado bajo la siguiente Operacionalización de variables e indicadores, asimismo, se considera en la parte final preguntas abiertas que dan la posibilidad de poder visibilizar otros aspectos no considerados y ampliar el testimonio de forma más vivencial.

Tabla N° 7

*7 Operacionalización de variables del Cuestionario Techo de Cristal*

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIDORES	ESCALA
Techo de Cristal	Factores culturales	Estereotipos	Frecuencia de respuestas en cuestionario con: - Preguntas semi abiertas - Preguntas cerradas en Escala Likert:	1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Indiferente 4 De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo
		Creencias		
	Factores organizacionales	Clima y Cultura organizacional		
		Políticas organizacionales		
		Toma de decisiones a nivel directivo		
	Factores familiares	Armonización trabajo-familia		
Soporte familiar				
Factores individuales	Autoconfianza Autopromoción			

Fuente: Elaboración Propia

Para tal efecto el cuestionario está distribuido de la siguiente manera y bajo la siguiente estructura:

Tabla N°8

*8 Cuestionario de Techo de Cristal*

SUB VARIABLES INDICADORES	N	AFIRMACIONES A PONDERAR SEGÚN GRADO DE ACUERDO					
		<b>1 totalmente En desacuerdo</b> <b>2 En Desacuerdo</b> <b>3 Ni de acuerdo, Ni desacuerdo</b> <b>4 De acuerdo</b> <b>5 Totalmente De acuerdo</b>					
			1	2	3	4	5
Factores culturales	Estereotipos	1	Una mujer solo se puede posicionar en puestos de alta dirección cuando se comporta masculinamente				
		2	Las mujeres son más emocionales, débiles, sumisas, dependientes, sensibles y comprensivas				
		3	La mujer impide su ascenso en la carrera directiva cuando se muestra menos competitiva que el hombre.				
		4	Una mujer debería ser pasiva, dócil y cooperar con los demás				
	Creencias	5	No es común que en su organización se apoye al personal femenino en puestos directivos.				
		6	El trabajo realizado por directivos varones es más tomado en cuenta por otros miembros de la organización.				
		7	Existen muchas mujeres en mi institución que no se atreven a postularse a cargos directivos porque no las toman en cuenta				
		8	En mi organización por ser mujer me fue difícil que me consideren para un cargo directivo.				
Factores organizacional Clima y Cultura	9	El clima organizacional de mi institución es cordial e impulsa el crecimiento profesional de las mujeres					
	10	Existe un clima organizacional dentro de mi institución que mantiene la equidad entre hombres y mujeres					
	11	La cultura organizacional de mi institución es abierta a la participación de las mujeres en la toma de decisiones importantes					

<b>Factores organizacionales</b>	12	En mi institución es ya de costumbre dar oportunidad a todos los empleados para poder promocionarse a mejores cargos		
	13	En mi trabajo no se establecen políticas y reglamentos para garantizar la equidad de género en puestos directivos		
	14	En mi organización se brinda orientación acerca las políticas organizacionales en favor de la mujeres		
	15	Es necesario medidas más contundentes, como el establecimiento de cuotas obligatorias por ley para la mayor inclusión de género en puestos directivos		
	16	Las políticas organizacionales de mi institución son protectivas de la equidad de género y consideran el doble rol de la mujer (trabajo-familia)		
	<b>Toma de decisiones a nivel directivo</b>	17	Las decisiones que las mujeres en cargos directivo asumen son acatadas y son puestas en práctica por toda la organización	
		18	La organización o los líderes ponen barreras al liderazgo de una mujer	
		19	Las mujeres directivas regularmente toman decisiones de forma planeada y cooperativa	
		20	Las mujeres directivas no consiguen logran los objetivos planteados por la organización	
	<b>Factores familiares</b>	<b>Armonización trabajo- familia</b>	21	Mis actividades familiares son incompatibles con mis actividades laborales
			22	La maternidad puede llegar a suponer la falta de disponibilidad total en el trabajo
			23	Mi rol como madre me ayuda en mis habilidades como directora de mi institución
			24	Cumplir labores domésticas puede conllevar una menor productividad, como directivo de una organización
		<b>SopORTE familiar</b>	25	Mi familia (pareja, padres) me han apoyado siempre en mi carrera laboral
			26	Las actividades domésticas son compartidas por todos los miembros de la familia.
			27	Mi contexto familiar no está de acuerdo al estilo de vida - trabajo que llevo
			28	Eh considerado dejar el trabajo, por la necesidad del cuidado de los hijos
	<b>Factores individuales</b>	<b>Autoconfianza</b>	29	La mujer regularmente es menos confiada en sus capacidades
			30	Soy capaz de ejercer este y otros puestos directivos, en donde se tomen grandes decisiones
			31	Estoy segura de que poseo un gran potencial y convengo de aquello a mis colegas de trabajo
32			Puedo conseguir lo que me propongo porque poseo las habilidades y la actitud para realizarlo	
<b>Autopromoción</b>		33	Mis habilidades y capacidades me llevaron al puesto que ocupó como directora	
		34	Las mujeres dudan de sus capacidades y esto les afecta al momento de buscar una promoción en el trabajo	
		35	Constantemente busco formas de promocionar mi trabajo	
		36	Me capacitó constantemente para mejorar mis habilidades y poder estar a la par de otros colegas de trabajo	

Preguntas abiertas	<b>Factores culturales</b>	<b>1</b>	¿Puede mencionar algunos pensamientos o ideas que impiden que las mujeres ocupen puestos directivos?
	<b>Factores organizacionales</b>	<b>2</b>	En su experiencia, ¿cómo las organizaciones bolivianas aplican las políticas relacionadas a la equidad de género?
			¿Qué políticas ha visto que son aplicadas efectivamente en las organizaciones que usted trabajó?
	<b>Factores familiares</b>	<b>3</b>	¿Cómo considera que la condición de mujer y madre la hace más competitiva y organizada para puestos directivos?
			Describa o señale si existe una óptima conciliación entre la vida familiar y vida laboral para una mujer que ocupa puestos directivos
<b>Factores individuales</b>	<b>4</b>	Señale tres habilidades y/o capacidades de una mujer, que las hace más eficaces en puestos directivos	

#### - Validación del instrumento

Para realizar la validación del cuestionario, se realizó una prueba piloto con 3 mujeres de iguales características que la población de estudio, estas son mujeres que ocupan puestos directivos, asimismo, se realizó la prueba de Alpha de Crombach de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla N° 9**  
**9 Varianza respuestas**

Sujetos	Varianza de cada respuestas
Sujeto N°1	114
Sujeto N°2	118
Sujeto N° 3	145
<b>Varianza de la suma de los ítems</b>	<b>189,556</b>



Tabla N° 10

*10 Varianza por pregunta*

N° de pregunta	Varianza de cada pregunta	N° de pregunta	Varianza de cada pregunta
1	0,66666667	19	0,22222222
2	0,66666667	20	0,66666667
3	2	21	1,55555556
4	0,88888889	22	0,22222222
5	0,22222222	23	0,66666667
6	0,22222222	24	0,22222222
7	0,88888889	25	2,88888889
8	0,66666667	26	0,66666667
9	0	27	0,22222222
10	0,22222222	28	0,88888889
11	0	29	0,22222222
12	0,22222222	30	0,22222222
13	1,55555556	31	0,22222222
14	0,22222222	32	0,22222222
15	0,66666667	33	0,22222222
16	0,88888889	34	0,22222222
17	0,22222222	35	0
18	2	36	0
Sumatoria de Varianzas		21,7778	

Fuente: Elaboración propia

De la cual se realizó la fórmula para obtener el nivel de validación por Alpha de Cronbach, obteniendo los siguientes resultados generales.

Tabla N°11

*11 Tabla de Valores obtenidos en medición de Alpha de Cronbach*

Símbolo	Descripción	Valor
<b>A</b>	Alpha de Cronbach	0,9104
<b>K</b>	Numero de Ítems	36
<b>Vi</b>	Varianza de cada ítem	21,7778
<b>Vt</b>	Varianza total	189,556

$$a = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi^2}{Vt^2} \right]$$

Ante los resultados obtenidos se puede concluir que se ha obtenido un nivel de Confiabilidad por Alpha de Cronbach de EXCELENTE CONFIABILIDAD por haber obtenido un índice de 0,91 el cual es alto y da visto bueno para la posterior aplicación del instrumento elaborado.

**Tabla N° 12**

***12 Índice de Confiabilidad***

RANGO	CONFIABILIDAD
0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy Confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

**B. ESCALA DE ESTILOS DE LIDERAZGO CELID A**

El Cuestionario CELID, deriva de la prueba MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Es especialmente útil en tareas de investigación o en evaluaciones psicológicas donde resulta necesario evaluar a gran cantidad de personas en poco tiempo. Ofrece una idea acerca de los estilos de liderazgo predominantes y de las dimensiones que lo componen (véase Tabla 3). El Cuestionario consta de 34 ítems. Es Autoadministrable, puede administrarse de forma individual o colectiva y se responde en 15 minutos.

El CELID cuenta con dos formas. En la Forma A (Auto percepción), el sujeto debe responder de acuerdo a su auto percepción, es decir debe contestar sobre sí mismo. Por otro lado, en la Forma S (Superior) el encuestado tiene que indicar cuáles de las características listadas acerca del acto de liderar percibe en su Superior (Jefe).

En la teoría del liderazgo carismático de House (1977), cobran especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto a sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales.

En 1978 Burns construye su teoría sobre el liderazgo transaccional que entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cuál los líderes influyen en sus

seguidores y de la misma manera ellos se ven afectados según el apoyo o resistencia que reciban de sus subalternos.

El enfoque de Bass (1985) sobre el liderazgo transformacional se construye a partir de las teorías anteriormente explicadas.

Bass considera el liderazgo transformacional con cuatro componentes: Carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada.

Para finalizar, el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado *laissez faire*. El mismo que implica la ausencia de liderazgo, pues las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz. (Castro, Lupano, Benatuil, & Nader, 2007)

Tabla 13

**13 Definición conceptual de los estilos de liderazgo según Bass.**

DEFINICIONES CONCEPTUALES DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO	
LIDERAZGO TRANSFORMACIÓN	
Un líder transformacional es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo.	
Carisma	Es una de las dimensiones más importantes del liderazgo. Consiste en influir en los demás mediante la creación de una visión o proyecto y suplantando las metas individuales de los seguidores por las del líder. A veces es difícil separarla de la Dimensión de Inspiración.
Inspiración	El líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.
Estimulación Intelectual	El líder lleva a pensar nuevas soluciones o nuevas maneras de solucionar problemas habituales. Es un componente fundamental de liderazgo en situaciones críticas.
Consideración Individualizada	El líder se ocupa de cada uno de los miembros de su equipo, de su bienestar. Provee protección y cuidado a los demás.
LIDERAZGO TRANSACCION	
Se basa en el intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor. El líder transaccional negocia "transacciones" para conseguir los objetivos de la organización.	
Recompensa contingente	El líder recompensa a su seguidor si éste cumplió con los objetivos que debía llevar a cabo. Un ejemplo de recompensa puede ser un extra en el salario percibido.
Dirección por excepción	Tiene dos formas: la activa y la pasiva. En la forma activa, el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y las reglamentaciones. En la forma pasiva, el líder actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ocurrieron.
LAISSEZ FAIRE	
Es la ausencia de liderazgo y es, por definición, el estilo más ineficaz e inactivo.	

Fuente: Castro Solano, A. (2007). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. 1st ed. Buenos Aires: Paidós, pp.169.

**a. Administración, Evaluación e Interpretación**

En la forma A (Autopercepción) el sujeto debe leer una serie de 34 afirmaciones sobre el liderazgo y responder en una escala del 1 (Total desacuerdo) a 5 (Total Acuerdo) con respecto al estilo liderar que posee.

La prueba permite obtener una puntuación para cada uno de los tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez faire, y para las dimensiones que lo componen.

A continuación se detallan los pasos para la administración de la prueba.

1. Administrar las 34 afirmaciones y que el evaluado responda cuán frecuentemente percibe en sí mismo (Forma A)

2. Revisar si hay respuestas en blanco. Devolver el protocolo e intentar que el ítem sea contestado; caso contrario, reemplazar el blanco por el valor 3.
3. Sumar los ítems correspondientes a cada dimensión.
4. Dividir la suma por el número de los ítems de cada dimensión. Para esto utilizar la tabla de corrección.
5. Transformar la puntuación obtenida en valores percentilares utilizando el baremo correspondiente Forma A
6. Para calcular la puntuación de cada estilo de liderazgo se deberán obtener las puntuaciones brutas correspondientes a cada una de las dimensiones que integran el estilo.
7. Sumar las puntuaciones de cada dimensión y dividir por la cantidad de dimensiones que componen el estilo. Transformar a percentiles utilizando el baremo correspondiente (Forma A).
8. Graficar las puntuaciones brutas y percentilares del perfil CELID.
9. Interpretar las puntuaciones transformadas en términos de una escala percentilar, tomando en cuenta las puntuaciones de corte: percentil 25 y 75.

### **C. ESCALA DE AUTOESTIMA DE ROSENBERG**

#### ***a. Indicación:***

Cuestionario para explorar la autoestima personal entendida como los sentimientos de valía personal y de respeto a sí mismo.

#### ***b. Codificación proceso:***

1.1.1.2.1.1.4. Autoestima (CIPE-a).

#### ***c. Administración:***

La escala consta de 10 ítems, frases de las que cinco están enunciadas de forma positiva y cinco de forma negativa para controlar el efecto de la aquiescencia Auto administrada.

#### ***d. Interpretación:***

De los ítems 1 al 5, las respuestas A a D se puntúan de 4 a 1. De los ítems del 6 al 10, las respuestas A a D se puntúan de 1 a 4.

De 30 a 40 puntos: Autoestima Elevada, Considerada como autoestima normal  
De 26 a 29 puntos: Autoestima media, No

presenta problemas de autoestima grave, pero es conveniente mejorarla

Menos de 25 puntos: Autoestima baja. Existen problemas significativos de autoestima.

**Tabla N°14**

***14 Niveles de Autoestima según Rosenberg***

N°	PROFESION		INSTITUCIÓN
De 30 a 40 puntos	Autoestima Elevada		Considerada como autoestima normal
De 26 a 29 puntos	Autoestima media		No presenta problemas de autoestima grave, pero es conveniente mejorarla
Menos de 25 puntos	Autoestima baja		Existen problemas significativos de autoestima.

Fuente: Rosenberg, 1965; Atienza, Balaguer, & Moreno, 2000)

***e. Propiedades psicométricas***

La escala ha sido traducida y validada en castellano, la consistencia interna de la escala se encuentra entre 0,76 a 0,87 la fiabilidad es de 0.80

Este test tiene por objeto evaluar el sentimiento de satisfacción que la persona tiene de sí misma. Por favor, conteste las siguientes frases con la respuesta que considere más apropiada.

- A. Muy de acuerdo
- B. De acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. Muy en desacuerdo

**D. 16 PF**

Cuestionario 16 factores de la personalidad 16FP Forma A

**Objetivo del instrumento:**

Apreciar 16 rasgos de primero orden y 5 dimensiones de la personalidad.

**Descripción del Instrumento:**

Este instrumento fue elaborado por Raymond B. Cattell, A. Karen S. Cattell y Heather E.P. Cattell en 1980, El Cuestionario de Personalidad de 16 Factores, es un instrumento de medida de espectro amplio de personalidad para adolescentes mayores de 16 años y adultos que tiene como finalidad la apreciación de dieciséis rasgos de primer orden (o escalas

primarias de personalidad) y cinco dimensiones globales de personalidad (antes factores de segundo orden).

Los dieciséis rasgos primarios que evalúa son:

- **A: Afectividad: Esquizotimia (poca afectividad) vs Ciclotimia (afectividad elevada)** Este factor valora la expresividad emocional. Puntuar alto en esta escala implica ser afectuoso y expresar las propias emociones, siendo placentero vincularse a otros y teniendo cierta facilidad para ello. Por contra, puntuar bajo acercaría la personalidad al polo esquizotímico, siendo poco afectivo, con pobre expresividad y un nivel elevado de rigidez y tendencia al aislamiento.
- **B: Razonamiento: Inteligencia alta vs Inteligencia baja**, Si bien este factor está más vinculado a la inteligencia que a la personalidad, no se puede obviar que tener mayor o menor capacidad intelectual afecta al modo en que vemos el mundo y actuamos en él.  
Una puntuación alta haría pensar en alguien con facilidad para aprender, comprender y entender lo abstracto y adaptarse a las circunstancias. Puntuar bajo implica una menor capacidad para hacer frente al medio, teniendo mayor rigidez y menos opciones de respuesta y resultando complicado entender el mundo.
- **C: Estabilidad: Fortaleza del Yo vs Debilidad del Yo**, Este factor se refiere principalmente a la estabilidad de la persona. Se considera que una persona que puntúe alto tiene tendencia a ser capaz de mantener la compostura y tener una emocionalidad estable. Una puntuación baja reflejaría neuroticismo, labilidad y poco control emocional.
- **D: Dominancia: Dominancia vs Sumisión**, El factor dominancia se refiere a la capacidad de ser independiente. Puntuar alto significa que el patrón de comportamiento es competitivo, independiente e incluso autoritario, mientras que las bajas puntuaciones indican sumisión y conformismo.
- **E: Impulsividad: Surgencia (impulsividad) vs Desurgencia (inhibición)** Indica la capacidad motivacional y las ganas de hacer cosas, así como la capacidad de autocontrol. Una persona que puntúe alto será sociable, motivada, impetuosa e impulsiva, mientras que las personas con baja puntuación tenderán a ser preocupadas, prudentes y ansiosas.
- **F: Conformidad grupal: Superego fuerte vs Superego débil**, Hace referencia a la capacidad de autocontrol, decisión y valoración de los demás. Una persona que puntúe alto será decidido, estable, comprometido y valorará a los demás pero sin

dejarse arrastrar por ellos. Puntuar bajo puede indicar frivolidad, negligencia e inmadurez,

- **G: Atrevimiento: Parmia (atrevimiento) vs Trectia (timidez)** Se trata de la capacidad de transformar los pensamientos y voluntades en actos. Puntuar alto implica atrevimiento y espontaneidad, mientras que bajas puntuaciones indican inhibición y timidez que impide hacer cosas.
- **H: Sensibilidad: Premsia (sensibilidad) vs Harria (dureza)** Este factor indica la presencia de sensibilidad en la persona. Puntuar alto hace pensar en una persona emocional, amable y tímida, lábil. Bajas puntuaciones indican dureza emocional, pragmatismo y poca capacidad de ilusionarse.
- **I: Suspiciacia: Alexia (confianza) vs Protensión (desconfianza)** El nivel de confianza o desconfianza hacia los demás. Personas que puntúan alto son desconfiadas de las intenciones ajenas, mientras que bajas puntuaciones reflejan interés y confianza hacia los demás, así como capacidad de vinculación.
- **J: Imaginación: Praxemia (pragmatismo) vs Autía (imaginación)** La capacidad de abstraerse. Tener una puntuación elevada hace referencia a la capacidad de ser excéntrico y poco convencional, imaginativa. Puntuar bajo en este aspecto refleja una personalidad centrada en la realidad, con poco interés artístico y convencional.
- **K: Astucia: Sutileza vs Ingenuidad,** Capacidad de analizar la realidad de forma exhaustiva y observar las diferentes opciones y perspectivas. Personas que puntúan alto tienen habilidad para detectar y analizar tanto la realidad como a sí mismos, mientras que los que tienen baja puntuación son más ingenuos, crédulos y algo más torpes en sus relaciones.
- **L: Culpabilidad: Conciencia vs Imperturbabilidad,** Se refiere a la capacidad de hacerse responsable de las cosas. Altas puntuaciones indican aprehensión y facilidad para culpabilizarse. Bajas puntuaciones reflejan seguridad y serenidad.
- **Q1: Rebeldía: Radicalismo vs Conservadurismo,** Esta escala del 16 PF indica la capacidad de apertura mental o el respeto a los modos de hacer tradicionales. Puntuar alto indica interés por lo intelectual y apertura mental. Bajas puntuaciones indican conservadurismo, tradicionalidad y respeto.
- **Q2: Autosuficiencia: Autosuficiencia vs Dependencia,** Refleja la capacidad de tomar las propias decisiones, puntuando estas personas alto en la escala, o la preferencia por tomar decisiones consensuadas por el grupo y depender de otras personas, siendo en este caso la puntuación más baja.



- **Q3: Autocontrol: Autoestima vs Indiferencia,** Implica medir el control emocional y comportamental. Puntuar alto hace pensar en la presencia de personalidad controladas, mientras que una baja puntuación refleja despreocupación
- **Q4: Tensión: Tensión vs Tranquilidad,** Se refiere al nivel de ansiedad de la persona. Individuos nerviosos e irritables puntuarían alto mientras que personas tranquilas tendrían una menor puntuación

### **Escalas de segundo orden o globales**

Las escalas de segundo orden se obtienen del análisis de los dieciséis factores principales, sirviendo de resumen general de la situación del paciente si bien aportando información más general y menos precisa que el análisis pormenorizado de cada escala.

- **QS1: Introversión y extraversión,** Las personas con facilidad para relacionarse tienen una elevada puntuación en este factor secundario, siendo extravertidos. Por contra, los introvertidos o personas que tienden a la inhibición social suelen tener una baja puntuación.
- **QS2: Ansiedad-Tranquilidad,** Serenidad y seguridad son características comunes en personas que puntúan bajo en esta escala. Por contra las personas ansiosas e inseguras tienden a tener elevada puntuación en esta escala.
- **QS3: Susceptibilidad-Tenacidad,** Las personas que se preocupan, se frustran o se desaniman fácilmente tienden a puntuar bajo, independientemente de su nivel de amabilidad. También suelen ser analíticos. Por contra una puntuación elevada indica capacidad de decisión y estabilidad, si bien también un menor nivel de valoración de riesgos.
- **QS4: Dependencia-Independencia,** Refleja en sus puntuaciones altas independencia, asertividad, desinhibición y radicalidad mientras que si se puntúa bajo se indica inseguridad, humildad, timidez y moralismo.

Este instrumento está fundamentado en el análisis factorial, destinado a identificar grupos e ítems correlacionados entre si en las pruebas psicológicas. La aplicación puede ser individual o colectiva con una duración de entre 40 y 45 minutos.

### **Normas para la Aplicación:**

La forma de aplicación puede ser individual, auto aplicada o colectiva.

Las instrucciones exactas se expresan en la primera página del cuadernillo. En términos generales se les comenta:

- Que no hay respuestas buenas ni malas

- Se deben anotar los datos que se les solicita en la hoja de respuestas
- Las posibles respuestas a cada cuestionamiento y como llenarlas en la hoja de respuesta
- Que no se mediten las respuestas
- El tiempo aproximado para contestar
- No saltarse respuestas
- Que se responda con la mayor honestidad.

#### **Calificación del cuestionario:**

Una vez que se cuenta con la hoja de respuestas ya contestada completamente, el evaluador debe obtener la puntuación bruta con la ayuda de la plantilla de respuestas.

Con la puntuación en bruto, se asigna la baremación correspondiente de acuerdo al tipo de población, género y edad del evaluado y en base a ello los valores estándar o estenes.

Por último se procede a la representación gráfica de los estenes en la hoja del perfil.

### **3.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El análisis de la información obtenida será por medio de interpretación de acuerdo al método Likert, y el procedimientos de análisis serán cuantitativo y cualitativo con análisis de frecuencias.

- ✓ Tabulación de las respuestas marcadas es en el paquete Estadístico IBM- SPSS statics.
- ✓ Analizar la distribución de frecuencias por cada pregunta.
- ✓ Medidas de dispersión.

### **3.6. REQUERIMIENTOS**

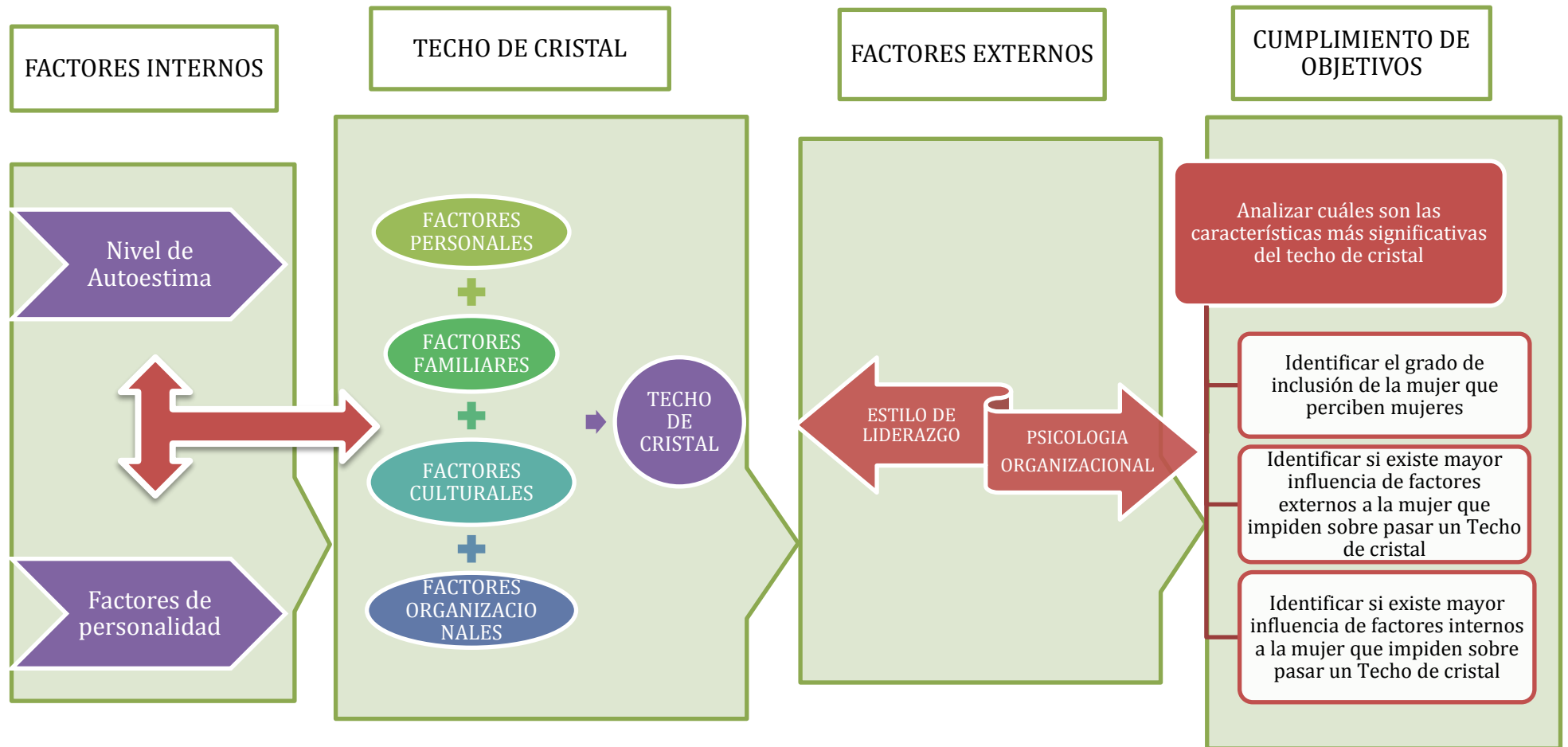
La investigación ha utilizado los siguientes requerimientos humanos y materiales para su adecuado desarrollo.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACION DE RESULTADOS

**Gráfico N° 11**

*11 Esquema de interpretación de resultados*



Como se puede observar en el anterior grafico los resultados serán interpretados de forma secuencial, primero conoceremos más de ellas, con la prueba de Rosenberg de Autoestima y el 16 PF de factores de personalidad como factores intrínsecos, acercándonos a conocer de esta manera más los factores internos que las forman como personas y mujeres.

Posteriormente nos acercaremos a conocer su percepción acerca del Techo de Cristal, repasando todos los factores que lo componen, que son intrínsecos y extrínsecos a ellas, tales como conocer los Factores Culturales, organizacionales, familiares y personales que perciben difíciles de traspasar al momento de querer pasar las barreras invisibles, denominadas Techo de Cristal.

Posteriormente conoceremos el Estilo de Liderazgo que desarrolla cada una de ellas, de esta forma podremos destacar si las mujeres al traspasar el Techo de Cristal son buenas lideres o no, estos resultados también serán comparados a la prueba de Autoestima de Rosenberg y la de Rasgos de Personalidad 16 PF, concretando de esta forma como el nivel de seguridad, tipo de personalidad interfiere o no a momento de traspasar el Techo de Cristal.

Para finalizar, se realizara el análisis a la parte cualitativa del Cuestionario de Techo de Cristal, resaltando las percepciones más destacadas y haciendo un análisis general de todo el perfil de la mujer como objeto de estudio, es importante destacar que todo esto será con la finalidad de cumplir los objetivos planteados a un inicio de la investigación y el correspondiente aporte a la psicología organizacional.

#### 4.1. DATOS GENERALES DE LA POBLACIÓN

**Tabla N°15**

***15 Edad de la población de estudio***

N° de Sujeto	EDAD
1	29
2	38
3	26
4	39
5	33
6	36

Las mujeres seleccionadas para el presente estudio son de distintas edades, entre lo más resaltante podemos mencionar que la sujeto N° 3 es una mujer de 26 años y a su corta edad

ya ejerce un cargo de mediana responsabilidad, lo cual es bastante resaltante, por otro lado, podemos destacar que la población de estudio se encuentra entre un promedio de 26 a 39 años, edades en la cual una persona cuenta madurez física y emocional.

### Tabla N° 16

#### *16 Profesión de la población de estudio*

N°	PROFESION
1	Contadora Pública
2	Comunicadora Social Psicóloga y Nutrióloga
3	Licenciada en Comercio Internacional
4	Auditor Financiero
5	Abogada
6	Abogada

En el anterior grafico podemos observar las profesiones a las que pertenecen las mujeres de este estudio, ya que la muestra del estudio fue no probabilístico y por voluntad de las sujetos de estudio, las profesiones de ellas son de diversas ramas, entre ellas están: 2 abogadas, 1 contadora, 1 auditora, 1 licenciada en comercio internacional y 1 una de las mujeres quien sería la Sujeto de estudio N° 2 tiene distintas profesiones, lo cual la destaca como una persona bastante activa y multifacética.

### Tabla N° 17

#### *17 Puesto actual de la población de estudio*

N°	PROFESION	INSTITUCIÓN
1	Jefa de Auditoría	Price Waterhouse Coopers
2	Asesor de gobierno	GAD BENI
3	Jefa de Despachos	INCERPAZ - CERAGRES
4	Jefe de Auditoria Interna	Min. De defensa
5	Juez del Tribunal de Sentencia	Órgano Judicial
6	Juez del Tribunal de Sentencia	Órgano judicial

La población seleccionada se mantiene en cargos de mediana jerarquía en como Jefaturas de área, no obstante dentro de la población también se consideró juezas parte del Órgano Judicial, por su grado de responsabilidad, ya que el cargo de jefatura como el de Jueces de justicia mantienen características similares, lideran un equipo de trabajo y tienen responsabilidad organizacional.

Las organizaciones a las que pertenecen son instituciones privadas y también públicas, lo cual nos dará una perspectiva amplia de la percepción que tienen estas mujeres acerca el Techo de Cristal, lo cual es bastante importante para el análisis final.

## A. RESULTADOS SUJETO DE ESTUDIO N°1

### - DATOS GENERALES SUJETO N° 1

**Tabla N° 18**

*18 Datos Generales Sujeto N°1*

EDAD	CARRERA	AÑO DE TITULACION	CARGO	INSTITUCIÓN	CARGOS ANTERIORES
29	Contadora Pública	2016	Jefa de Auditoría	Price Waterhouse Coopers – Reg. LP	Asistente de auditoría externa

CASADA	HIJOS	N° DE HIJOS
SI	SI	1

La sujeto N° 1 es una mujer joven de 29 años de formación Contadora Publica, la cual a su corta edad ya ha llegado a poder estar al frente de un equipo de trabajo como Jefa de Auditoria de la Price Water House Coopers, su actitud es digna de resaltar, por haber llegado a la jefatura a esa edad, considerando que es madre de un hijo.

Ella es casada y con un hijo lo cual nos dará apertura al análisis de su percepción al techo de Cristal como esposa y madre, es importante considerar su situación ya que muy pocas mujeres llegan a ascender con matrimonio e hijos y menos a corta edad.

### - NIVEL DE AUTOESTIMA

**Tabla N° 19**

*19 Nivel de Autoestima Sujeto N°1*

PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL DE AUTOESTIMA	DESCRIPCIÓN
27	Autoestima media	No presenta problemas de autoestima grave, pero es conveniente mejorarla

En cuanto a los resultados sobre el nivel de autoestima de la Sujeto N° 1, se encontró según la Escala de Autoestima de Rosenberg que mantiene una autoestima en nivel MEDIO, lo cual según la interpretación del autor, este nivel refiere que no presenta problemas, pero sería conveniente mejorarla.

Es decir que el grado de autoimagen que tiene de sí misma está en un nivel medio, no es mala pero podría superarse, este aspecto que será corroborado con el Test 16 PF en el

factor Q2 de Autosuficiencia, aspecto que nos hará ver el nivel de auto valía, autoimagen que tiene de sí misma.

## - 16 PF RASGOS DE PERSONALIDAD

### Gráfico N° 12

#### 12 Rasgos de personalidad Sujeto N°1



De acuerdo a los resultados obtenidos podemos destacar que entre los tres rasgos más resaltante está Apertura al cambio, Animación, Vigilancia y Autosuficiencia; la apertura al cambio podrá corroborarse con el cuestionario de Estilos de Liderazgo. Sin embargo, de acuerdo a este inventario se denota que ella posee una actitud de apertura al cambio, bastante experimental y analítica, asimismo, dentro de los resultados se muestra que la sujeto N°1 mantiene una actitud animosa, espontanea, activa y entusiasta.

Por otro lado, al igual que el resultado de la escala Autoestima, la sujeto N° 1 muestra ser una persona que suele valerse por sí misma, y que muchas veces puede llegar a ser

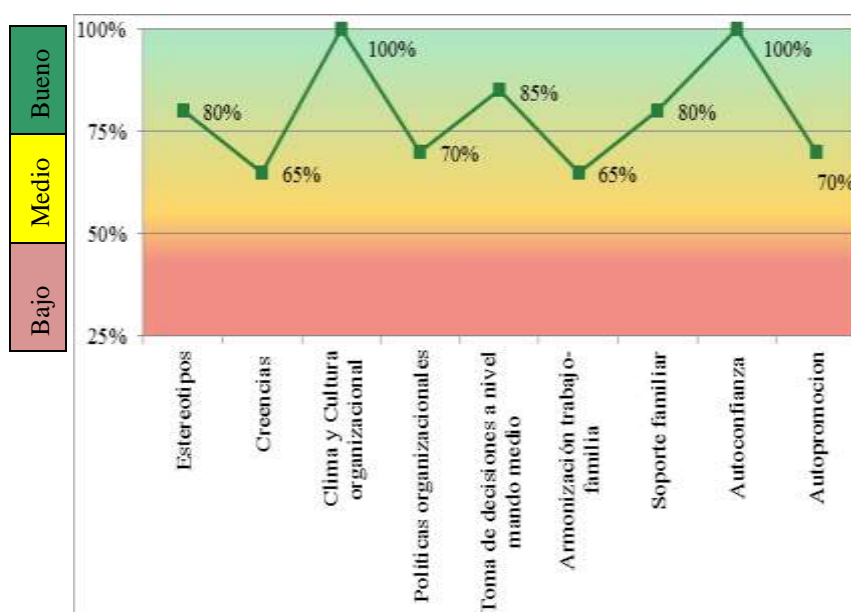
individualista o solitaria, rasgo que tiene mucho que ver con su actitud vigilante, suspicaz, escéptica y precavida.

Todas estas cualidades nos muestran una líder bastante abierta al cambio, autosuficiente y bastante analítica, las cuales son destacables para el nivel de responsabilidad que lleva.

#### - PERCEPCION DEL TECHO DE CRISTAL

##### Gráfico N°13

##### 13 Percepción del Techo de Cristal Sujeto N° 1



De acuerdo al anterior gráfico podemos observar la percepción que tiene la sujeto N° 1 acerca del Techo de Cristal:

#### FACTORES CULTURALES:

- **Estereotipos**, según los resultados de su cuestionario se interpreta que ella percibe en nivel “Bueno” los estereotipos que conoce en su entorno cultural, por tanto, los ha llegado a considerar como una causa no muy fundamental del techo de Cristal, ya que bajo su percepción los estereotipos de Género no tendrían por qué interferir en el desenvolvimiento de una mujer.
- **Creencias**, Estos factores culturales parecen denotarse ante la sujeto N°1 como un factor algo negativo, pues se encuentran en nivel “Medio”, por tanto, a su



percepción existen en la actualidad creencias sociales que interfieren en el desarrollo de una mujer.

#### **FACTORES ORGANIZACIONALES:**

- **Clima y Cultura organizacional**, en cuanto a estos factores organizacionales podemos denotar que la sujeto N°1 considera como un factor de “Buen” impacto que no incide en el Techo de Cristal, ya que su ambiente laboral es favorecedor y la ha ayudado bastante a crecer y desarrollarse profesionalmente.
- **Políticas organizacionales**, No obstante las políticas organizacionales como factor organizacional se encuentra en nivel “Medio”, lo cual denota que este no muchas veces es correctamente atendido y planteado dentro de su institución y podría llegar a ser una barrera al momento de traspasar el Techo de Cristal.
- **Toma de decisiones a nivel directivo**, Este factor se encuentra en nivel “Bueno” lo cual basado también en la posición de la Sujeto N°1 podemos destacar que es bastante abierto a las mujeres y da oportunidad a su liderazgo, lo cual es óptimo.

#### **FACTORES FAMILIARES**

- **Armonización trabajo- familia**, Lamentablemente como varias mujeres en cargos de compromiso, la Sujeto N°1 le es difícil poder armonizar su vida personal y laboral, ya que este factor se encuentra en nivel “Medio”, esta situación es bastante común al parecer en personas que ocupan cargos de responsabilidad. Por tanto, este si podría ser considerada una barrera del Techo de Cristal.
- **Soporte familiar**, este índice se encuentra en nivel “Bueno” gracias al cual ella encara ambas facetas de su vida de manera positiva, y gracias al apoyo familiar con el que cuenta puede desenvolverse de manera apta a su cargo, por tanto, no se considera como una barrera en el Techo de Cristal.

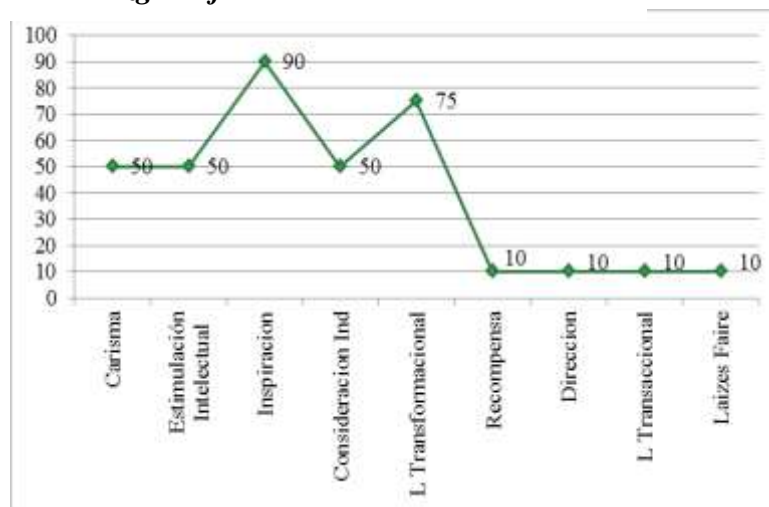
#### **FACTORES PERSONALES**

- **Autoconfianza**, De acuerdo a sus resultados anteriores y este podemos observar que la Sujeto N°1 es una persona con gran aptitud de autoconfianza en sus habilidades, lo cual eficazmente la ha llevado al cargo que ocupa a la fecha

- **Autopromoción**, No obstante tal vez se tendría que trabajar de forma más activa en su forma autopromoción, para la posibilidad de asumir cargos de mayor responsabilidad.
- **ESTILO DE LIDERAZGO**

#### Gráfico N° 14

##### 14 Estilo de Liderazgo Sujeto N°1



En el anterior gráfico podemos observar el estilo de liderazgo que predomina el sujeto de estudio N°1, como se puede observar este es más de tipo Transformacional, el cual según la bibliografía es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable.

En este caso el sujeto N°1 actúa básicamente a través de la inspiración y transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto. Cabe recordar que este aspecto también fue denotado en el Inventario de Personalidad 16PF, donde claramente se destaca que el sujeto N°1 es de un liderazgo abierto al cambio.

- ANALISIS GENERAL Y DE PREGUNTAS ABIERTAS

**Tabla N°20**

**20 Análisis General Sujeto N°1**

FACTOR	INDICE	RESPUESTA	ANALISIS
FACTOR CULTURAL	Creencias o estereotipos percibidos	La mujer tiene responsabilidades en su hogar y no puede viajar como los demás	Evidentemente los viajes de trabajo suelen ser en muchas instituciones, un requerimiento de especial atención en los procesos de selección personal, lamentablemente este aspecto hace que muchas mujeres se vean rezagadas en el ascenso profesional para cargos de responsabilidad.
FACTOR ORGANIZACIONAL	Políticas institucionales de equidad de género Consideración de la vida personal y laboral	Existe confianza en la habilidad de trabajar en horarios especiales Igualdad para todos los cargos sin distinción	Al parecer la Sujeto N°1 no percibe que las razones para un Techo de Cristal sean los factores organizacionales, ya que estos se muestran en su institución de forma favorable.
FACTORES FAMILIARES	Condición Trabajo-Familia Conciliación entre vida familiar y vida laboral	Ser mujer te da oportunidad de tener mayor responsabilidad en diferentes actividades. Débil. Sobre todo la distribución de horarios. Fuerte. Aprender a balancear diferentes habilidades.	La Sujeto N°1 considera que ser mujer es un factor positivo, ya que esto te genera la habilidad de ser más responsable con diferentes actividades, no obstante, la conciliación entre ambas facetas suele mostrarse difícil al distribuir los horarios.
FACTORES PERSONALES	Habilidades y/o capacidades de una mujer, que las hace más eficaces en puestos de jefatura	1. Expresar ideas firmes 2. Empatía con los miembros de los equipos 3. Distribución de horarios y tiempos	Entre las fortalezas de las mujeres en cargos de responsabilidad media la Sujeto N°1 destaca: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmeza</li> <li>• Empatía</li> <li>• Organización</li> </ul>

## - **ANALISIS GENERAL**

La Sujeto N°1 en general se destaca por tres cosas: La Primera es que es una persona joven que logro llegar a un cargo de responsabilidad media a sus solo 26 años; Segundo, según el análisis de los inventarios de Autoestima, Liderazgo y personalidad se puede evidenciar que es una persona bastante autosuficiente, con una autoestima en nivel bueno, y ella mantiene un liderazgo abierto al cambio.

Se puede mencionar que en su percepción del Techo de Cristal, ella destaca mayor incidencia en los FACTORES CULTURALES, principalmente en la parte de creencias, como barrera difícil de traspasar. Asimismo, reconoce que los FACTORES FAMILIARES, principalmente la conciliación Vida – Trabajo suelen ser difíciles al momento de Traspasar el Techo de Cristal, y por último, ella destaca que las cualidades importantes para llegar ascender son: Firmeza, Empatía, Organización.

## B. RESULTADOS SUJETO DE ESTUDIO N°2

### - DATOS GENERALES SUJETO N° 2

**Tabla N°21**

**21 Datos Generales Sujeto N°2**

EDAD	CARRERA	AÑO DE TITULACION	CARGO	INSTITUCIÓN	CARGOS ANTERIORES
38	Comunicadora Social Psicóloga y Nutrióloga	2004 - 2005	Asesor de gobierno	GAD BENI	Gerente de comunicaciones

CASADA	HIJOS	N° DE HIJOS
SI	SI	1

La sujeto N° 2 es una mujer adulta de 38 años, de formación Comunicadora Social, Psicóloga y Nutrióloga, es de destacar su formación multifacética, y a la fecha cumple funciones como Asesora del Gobernador del departamento de Beni, asimismo, se puede resaltar que la Sujeto N°2 ya tiene experiencia anteriormente como Gerente. Ella es casada y con un hijo lo cual nos dará apertura al análisis de su percepción al techo de Cristal como madre y profesional.

### - NIVEL DE AUTOESTIMA

**Tabla N°22**

**22 Nivel de Autoestima Sujeto N°2**

PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL DE AUTOESTIMA	DESCRIPCIÓN
26	Autoestima media	No presenta problemas de autoestima grave, pero es conveniente mejorarla

Como se puede observar el nivel de autoestima de la Sujeto N° 2 se encuentra en nivel "MEDIO", lo cual como refiere que no presenta problemas, pero sería conveniente mejorarla. Por tanto, se puede inferir que la autoimagen y el amor propio que tiene por si misma está en un buen nivel, pero se podría mejorar según la escala de Rosenberg. Este aspecto que será corroborado con el Test 16 PF con el factor Q2 de Autosuficiencia, aspecto que nos hará ver el nivel de auto valía, autoimagen que tiene de sí misma.

## - 16 PF RASGOS DE PERSONALIDAD

### Gráfico N°15

#### 15 Rasgos de personalidad Sujeto N°2



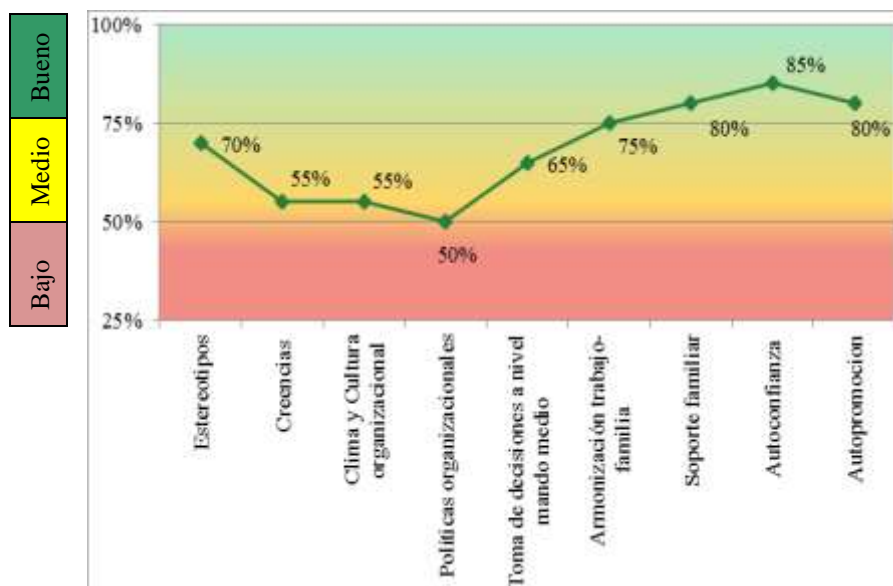
De acuerdo a los resultados obtenidos podemos destacar que entre los tres rasgos más resaltantes están la Dureza, Estabilidad y Afabilidad, lo cual indica que es una persona bastante dura, firme, fría y objetiva, no obstante, al mismo tiempo se muestra como una persona cálida, generosa y atenta con los demás, estas dos características podrían deberse a sus dos roles, por un lado la firmeza que necesita para su cargo y por otro la calidez necesaria para su familia, asimismo, se muestra como una persona con adaptabilidad, emocionalmente estable y madura, lo cual es evidente por su edad y el cargo que al momento está desempeñando.

Todas estas características son regulares de personas adultas que ya suelen tener bastante experiencia en varios aspectos de la vida. Asimismo, es importante destacar que sus cualidades son importantes para un buen líder.

## - PERCEPCIÓN DEL TECHO DE CRISTAL

Gráfico N° 16

### 16 Percepción del Techo de Cristal Sujeto N°2



De acuerdo al anterior gráfico podemos observar la percepción que tiene la sujeto N° 2 acerca del Techo de Cristal

#### FACTORES CULTURALES:

- **Estereotipos**, de acuerdo a los resultados se observa que los estereotipos al encontrarse en nivel “Medio” no son determinantes, pero si son influyentes a la hora de formar un Techo de Cristal.
- **Creencias**, se puede observar que los factores culturales en su dimensión Creencias son importantes al momento de traspasar el Techo de Cristal, parece percibirse ante la sujeto N°2 como un factor negativo, pues se encuentran en nivel “Medio” casi llegando a “Bajo”, por tanto, se denota bajo su percepción que existen actualmente creencias sociales que interfieren en el desarrollo de una mujer.

#### FACTORES ORGANIZACIONALES:

- **Clima y Cultura organizacional**, en cuanto a los factores organizacionales podemos denotar que la sujeto N°2 considera como un factor de “Medio” impacto que incide en el Techo de Cristal, esto podría deberse al medio en el cual se desenvuelve, el cual es el sector público.
- **Políticas organizacionales**, Lamentablemente las políticas organizacionales como factor organizacional se encuentra en nivel “Bajo”, lo cual denota que este muchas veces no es correctamente atendido y planteado dentro de su institución, esto puede

deberse al sector en el cual desempeña funciones, el cual es el sector público, que lamentablemente es el más descuidado en cuestiones de desarrollo organizacional.

- **Toma de decisiones a nivel directivo**, Este factor se encuentra en nivel “Medio” lo cual basado también en la posición de la Sujeto N°2, es evidente que si se otorga oportunidad a las mujeres, sin embargo, es un indicador que debería mejorarse y dar mayor apertura a mujeres en el liderazgo, aspecto que muchas veces no es tan atendido en el sector público, pese a que existe normativa.

#### **FACTORES FAMILIARES**

- **Armonización trabajo- familia**, Lamentablemente como varias mujeres en cargos de responsabilidad, la Sujeto N°2 destaca que le es “Medio” fácil y difícil poder armonizar su vida personal y laboral, esta situación es bastante común al parecer en personas que ocupan cargos de responsabilidad, no es totalmente negativo e incluso tal vez por la edad y experiencia de la Sujeto N°2 este aspecto es bien atendido
- **Soporte familiar**, Ella encara ambas facetas de su vida, gracias al apoyo familiar con el que cuenta el cual se encuentra en nivel “Alto”, lo cual le ayuda a desenvolverse de manera apta a su cargo.

#### **FACTORES PERSONALES**

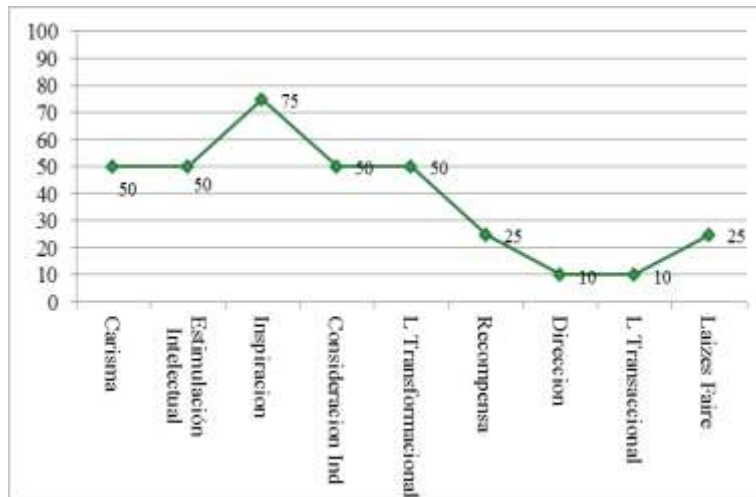
- **Autoconfianza**, De acuerdo a sus resultados anteriores y este podemos observar que la Sujeto N°1 es una persona con gran aptitud de autoconfianza en sus habilidades, lo cual eficazmente la ha llevado al cargo que ocupa a la fecha
- **Autopromoción**, De igual manera su autopromoción personal es congruente con su confianza y esto la ha llevado a ocupar el cargo que hoy en día desempeña. Aspecto que también se pudo observar dentro del Inventario de personalidad 16 PF.



## - ESTILO DE LIDERAZGO

### Gráfico N°17

#### 17 Estilo de Liderazgo Sujeto N°2



En el anterior gráfico podemos observar el estilo de liderazgo que predomina en la sujeto de estudio N°2, como se puede observar este es más de tipo Transformacional, el cual según la bibliografía es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable.

En este caso la sujeto N°2 actúa básicamente a través de la inspiración, transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto. Tal cual se observó dentro del inventario de Personalidad, ella es una persona cálida y atenta a los demás, con habilidad de adaptación, y de tal forma aplica su liderazgo.

- ANALISIS GENERAL Y DE PREGUNTAS ABIERTAS

**Tabla N°23**

**23 Análisis General Sujeto N°2**

FACTOR	INDICE	RESPUESTA	ANALISIS
FACTOR CULTURAL	Creencias o estereotipos actuales percibidos	La mujer es para la casa	Lamentablemente pese a las grandes conquistas de la mujer una persisten comentarios como estos, los cuales son muestra del largo camino que aún hay que transcurrir
FACTOR ORGANIZACIONAL	Políticas institucionales de equidad de género Consideración de la vida personal y laboral	El tiempo de lactancia y un día de permiso para realizarse exámenes físicos Todas la de cumplimiento según la ley	Al parecer la Sujeto N°2 no percibe que las razones para un Techo de Cristal sean los factores organizacionales, ya que estos se practican en su institución.
FACTORES FAMILIARES	Condición Trabajo-Familia Conciliación entre vida familiar y vida laboral	Personalmente no distingo que soy mujer para ser competitiva No existe nada si no hay organización y una comunicación efectiva, la familia también debe crecer	La Sujeto N°2 considera que ser mujer no es necesariamente un factor que la distinga de otros para ejercer una responsabilidad, por otro lado, la conciliación entre ambas facetas de su vida al parecer es organizada.
FACTORES PERSONALES	Habilidades y/o capacidades de una mujer, que las hace más eficaces en puestos de jefatura	Mujer auténtica, altamente preparada, sin límites para crecer y dispuesta a trabajar con objetivos	Entre las fortalezas de las mujeres en cargos de responsabilidad media la Sujeto N°2 destaca: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autenticidad</li> <li>• Predisposición a trabajar en base a objetivos</li> <li>• Preparación</li> </ul>

## - ANALISIS GENERAL

La Sujeto N°2 en general se destaca por tres cosas: la Primera es que es una persona adulta con bastante experiencia, ella es esposa y madre, y se mantiene en ambas facetas; Segundo, según el análisis de los inventarios de Autoestima, Liderazgo y personalidad se puede evidenciar que es una persona con bastante Dureza, Estabilidad y Afabilidad, lo cual indica que es una persona bastante dura, firme, fría y objetiva, y al mismo tiempo es una persona cálida, generosa y atenta con los demás, se destaca por su capacidad de adaptabilidad.

Seguida de esas características se puede evidenciar que videntemente muestra un liderazgo bastante abierto y analítico como se observó en el cuestionario de Estilos de Liderazgo y como también se observó en el Inventario de Personalidad del cual se destacó que es una persona cálida, atenta, emocionalmente estable y bastante madura, cualidades que son óptimas para un líder.

Para finalizar en cuanto a la percepción del Techo de Cristal se pudo observar que la Sujeto N°2 destaca mayor incidencia de los FACTORES CULTURALES como factor difícil al momento de traspasar el Techo de Cristal, asimismo, reconoce que los ORGANIZACIONALES no son muchas veces efectivos, lo cual podría deberse al contexto en el que se desenvuelve que es el sector público, pues lamentablemente dentro de este sector son poco atendidas efectivamente muchas políticas organizacionales.

### C. RESULTADOS SUJETO DE ESTUDIO N°3

#### - DATOS GENERALES SUJETO N° 3

**Tabla N°24**

**24 Datos Generales Sujeto N°3**

EDAD	CARRERA	AÑO DE TITULACION	CARGO	INSTITUCIÓN	CARGOS ANTERIORES
27	Lic. en Comercio internacional	2021	Jefa de Despachos	INCERPAZ – CERAGRES	Tramitadora de Exportaciones INCERPAZ

CASADA	HIJOS	N° DE HIJOS
NO	NO	0

La sujeto N° 3 es una mujer joven de 27 años de formación Licenciada en Comercio internacional, es de destacar su formación que a su corta edad ya cumple funciones al frente de un equipo. Ella no es casada y no tiene hijos lo cual nos dará apertura al análisis de su percepción al techo de Cristal como mujer soltera sin responsabilidades hogareñas de magnitud.

#### - NIVEL DE AUTOESTIMA

**Tabla N°25**

**25 Nivel de Autoestima Sujeto N°3**

PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL DE AUTOESTIMA	DESCRIPCIÓN
27	Autoestima media	No presenta problemas de autoestima grave, pero es conveniente mejorarla

Como se puede observar el nivel de autoestima de la Sujeto N° 3 se encuentra en nivel “MEDIO”, lo cual como refiere que no presenta problemas, pero sería conveniente mejorarla. Por tanto, se puede inferir que la autoimagen y amor propio que tienen por sí misma está en un buen nivel, pero se podría mejorar según la escala de Rosenberg.

Este aspecto será corroborado con el Test 16 PF con el factor Q2 de Autosuficiencia, aspecto que nos hará ver el nivel de auto valía, autoimagen que tiene de sí misma.

## - 16 PF RASGOS DE PERSONALIDAD

### Gráfico N°18

#### 18 Rasgos de personalidad Sujeto N°3



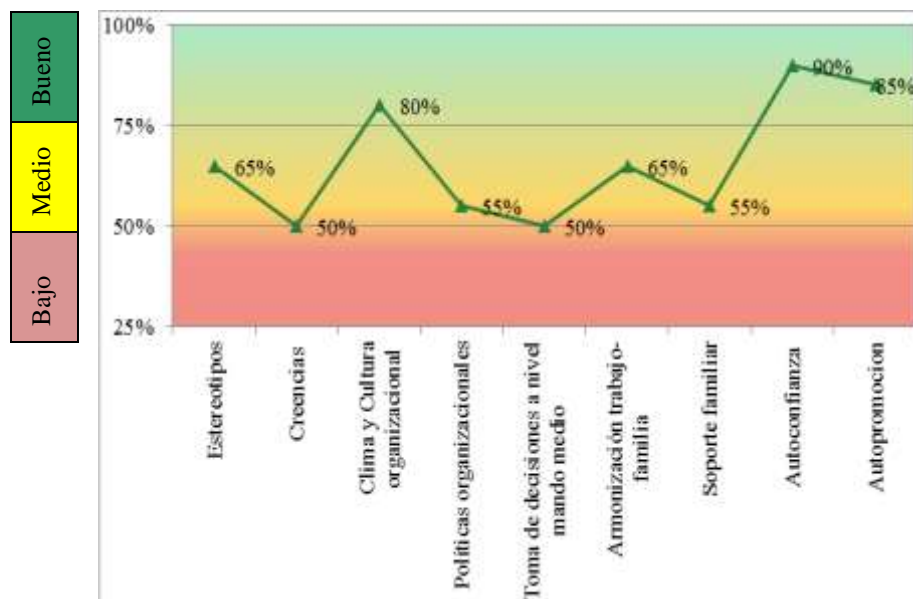
De acuerdo a los resultados obtenidos podemos destacar que entre los tres rasgos más resaltante está Tensión, Animación e Independencia, lo cual indica que suele ser una persona bastante Tensa, enérgica, impaciente e intranquila; al mismo tiempo es animosa, espontanea, activa y entusiasta; también se muestra como una persona independiente, crítica y analítica.

Sus características de personalidad son bastante dispersas lo cual podría deberse a su falta de experiencia y no tener todavía una responsabilidad muy seria en su vida, si bien la cuestión laboral, le otorga puntos a su favor, puede ser que requiera otro tipo de responsabilidad más formal para formalizar su forma de ser y tener un punto de mayor paciencia y adaptabilidad.

## - PERCEPCIÓN DEL TECHO DE CRISTAL

Gráfico N° 19

19 Percepción del Techo de Cristal Sujeto N°3



De acuerdo al anterior gráfico podemos observar la percepción que tiene la sujeto N° 3 acerca del Techo de Cristal

### FACTORES CULTURALES:

- **Estereotipos**, de acuerdo a los resultados se infiere que los estereotipos al encontrarse en nivel “Medio” no son determinantes, pero si son influyentes a la hora de formar un Techo de Cristal.
- **Creencias**, Lamentablemente las creencias si se evidencian como un factor culturales importantes al momento de traspasar el Techo de Cristal, parece denotarse ante la sujeto N°3 percibe a las creencias como un factor negativo, pues se encuentran muy cercano al nivel “Bajo” por tanto, se denota que bajo su percepción que existen actualmente creencias sociales que interfieren en el desarrollo de una mujer.

### FACTORES ORGANIZACIONALES:

- **Clima y Cultura organizacional**, en cuanto a estos indicadores organizacionales podemos denotar que la sujeto N°3 considera como un factor de “Bueno” de buen impacto en el Techo de Cristal, esto podría deberse al medio en el cual se desenvuelve, el cual es el sector privado al igual que la Sujeto N°1

- **Políticas organizacionales**, No obstante las políticas organizacionales como factor organizacional se encuentra en nivel “Medio” muy cercano a “Bajo” lo cual denota que este muchas veces no es correctamente atendido y planteado dentro de su institución.
- **Toma de decisiones a nivel directivo**, Este factor se encuentra en nivel “Bajo” lo cual nos denota que muchas veces si bien se promueve la participación, no hay muchas mujeres en cargos directivos u otros de mayor responsabilidad.

#### **FACTORES FAMILIARES**

- **Armonización trabajo- familia**, este índice se encuentra en nivel “Medio” y esto considerando que ella no cuenta con hijos, ni matrimonio, lo cual denota que pese a no tener esas responsabilidades el cargo muchas veces una faceta de la vida suele tomar posesión de todo el tiempo de una mujer soltera, dejando poca oportunidad de crecer en otras facetas de la vida.
- **Soporte familiar**, este índice igualmente se encuentra en nivel “Medio” casi llegando a Bajo, lo cual puede ser porque muchas veces en la familia no hay bastante respaldo, debido a su condición de soltera y considerar que no tiene muchas responsabilidades.

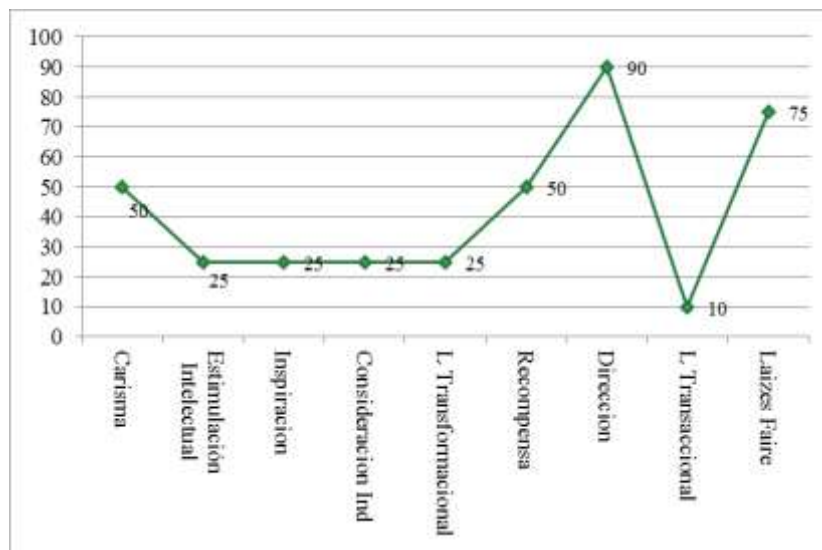
#### **FACTORES PERSONALES**

- **Autoconfianza**, De acuerdo a sus resultados anteriores y este podemos observar que la Sujeto N°3 es una persona con gran aptitud de autoconfianza en sus habilidades, lo cual eficazmente la ha llevado al cargo que ocupa a la fecha, ya que este se encuentra en nivel “Alto”
- **Autopromoción**, De igual manera su autopromoción personal es congruente con su confianza y esto la ha llevado a ocupar el cargo que hoy en día desempeña.

## - ESTILO DE LIDERAZGO

### Gráfico N°20

#### 20 Estilo de Liderazgo Sujeto N°3



En el anterior gráfico podemos observar el estilo de liderazgo que predomina en la sujeto de estudio N°3, es más de tipo Laissez Faire el cual es definido como en ausencia de liderazgo y es, por definición, el estilo más ineficaz e inactivo. Asimismo, podemos ver que se identifica más por una característica de Dirección por excepción, el cual tiene dos formas: la activa y la pasiva. En la forma activa, el líder monitorea de forma constante para que las actividades se mantengan dentro de los procedimientos y las reglamentaciones. En la forma pasiva, el líder actúa castigando o reforzando cuando el error o acierto ocurrieron.

Considerando sus resultados en el inventario de personalidad se puede inferir que ella aun es joven y le falta tener experiencia para manejar un equipo de trabajo, asimismo, al no tener responsabilidades más que laborales, podría ser de importancia que desarrolle de mejor manera estos aspectos de su vida, así tendería a ser más comprensiva y menos impulsiva.



- ANALISIS GENERAL Y DE PREGUNTAS ABIERTAS

**Tabla N°26**

**26 Análisis General Sujeto N°3**

FACTOR	INDICE	RESPUESTA	ANALISIS
FACTOR CULTURAL	Creencias o estereotipos actuales percibidos	La mujer no posee la misma fuerza que un hombre y por eso piensan que somos más débiles	Pese a que muchas tareas son intelectuales y no necesitan demasiada fuerza física, aun continua la idea de que para ocupar cargos de responsabilidad uno debe ser fuerte.
FACTOR ORGANIZACIONAL	Políticas institucionales de equidad de género	No soy madre ni tampoco esposa y no tuve que disponer de permiso por cuestiones netamente por ser mujer	Al parecer la Sujeto N°3 no percibe que las razones para un Techo de Cristal sean los factores organizacionales, ya que ella por su condición no tuvo que hacer uso de alguna política institucional y considera que todos llegan a su cargo por la capacidad que tienen.
	Consideración de la vida personal y laboral	Todos están en los puestos por su propia capacidad y no tengo conocimiento de que haya políticas institucional al respecto	
FACTORES FAMILIARES	Condición Trabajo-Familia	Demostre que soy más organizada que un varón y eso favorece a los demás	La Sujeto N°3 considera una al ser mujer suele ser más organizada, lo cual es algo a su favor, y la conciliación de vida – trabajo no le genera problema.
	Conciliación entre vida familiar y vida laboral	Yo tengo la ideología que la vida personal no se debe mezclar con el trabajo.	
FACTORES PERSONALES	Habilidades y/o capacidades de una mujer, que las hace más eficaces	La organización, capacidad de movilidad y separar vida personal de laboral	Entre las fortalezas la Sujeto N°3 destaca: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Capacidad de movilidad</li> <li>• Separación de vida personal de laboral</li> </ul>

## - ANALISIS GENERAL

La Sujeto N°3 en general se destaca por tres cosas; la Primera es que es una persona joven sin alguna responsabilidad familiar particular; Segundo, según el análisis de los inventarios de Autoestima, Liderazgo y personalidad se puede evidenciar que es una persona con bastante Tensión, Animación e Independencia, lo cual indica que suele ser una persona bastante Tensa, enérgica, impaciente e intranquila, al mismo tiempo es animosa, espontánea, activa y entusiasta, y también se muestra como una persona independiente, crítica y analítica.

Sus características de personalidad son muy acentuadas de una persona independiente joven, que tiene bastante energía, pero tal vez le falta desarrollar mayor empatía y concentración, lo cual podría deberse a su falta de experiencia y no tener todavía una responsabilidad muy seria en su vida. Lamentablemente, seguida de esas características se puede evidenciar que videntemente ella muestra un liderazgo bastante deficiente conocido como Lazies Faire, el cual al parecer es pasivo y carece de direccionamiento, lo cual como se menciono puede ser producto de su poca experiencia.

Para finalizar en cuanto a la percepción del Techo de Cristal se pudo observar que la Sujeto N°3 destaca mayor incidencia de los FACTORES CULTURALES, principalmente en las creencias del entorno acerca de las mujeres y también resalta que los FACTORES ORGANIZACIONALES principalmente las políticas organizacionales y la participación de mujeres en cargos de poder son difíciles al momento de traspasar el Techo de Cristal, y por último, destaca los FACTORES FAMILIARES en la parte de armonización trabajo familia como barreras difíciles de traspasar.

## D. RESULTADOS SUJETO DE ESTUDIO N°4

### - DATOS GENERALES SUJETO N° 4

**Tabla N°27**

*27 Datos Generales Sujeto N°4*

EDAD	CARRERA	AÑO DE TITULACION	CARGO	INSTITUCIÓN	CARGOS ANTERIORES
39	Auditor financiero	2006	Jefe de Auditoría Interna	Ministerio de defensa	Jefe de transparencia

CASADA	HIJOS	N° DE HIJOS
NO	NO	0

La sujeto N° 4 es una mujer adulta de 39 años de formación Auditora financiera, es de destacar que tiene bastante experiencia. Ella no es casada y no tiene hijos lo cual nos dará apertura al análisis de su percepción al techo de Cristal como mujer soltera sin responsabilidades hogareñas de magnitud pero con amplia experiencia profesional.

### - NIVEL DE AUTOESTIMA

**Tabla N°28**

*28 Nivel de Autoestima Sujeto N°4*

PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL DE AUTOESTIMA	DESCRIPCIÓN
31	Autoestima Elevada	Considerada como autoestima normal

Como se puede observar el nivel de autoestima de la Sujeto N° 4 se encuentra en nivel "ELEVADO", lo cual refiere que es un nivel de autoestima normal. Por tanto, se puede inferir que la autoimagen y amor propio que tienen por sí misma está en un excelente nivel según la escala de Rosenberg, de tal manera este aspecto será corroborado con el Test 16 PF con el factor Q2 de Autosuficiencia, aspecto que nos hará ver el nivel de auto valía, autoimagen que tiene de sí misma.

## - 16 PF RASGOS DE PERSONALIDAD

### Gráfico N°21

#### 21 Rasgos de personalidad Sujeto N°4



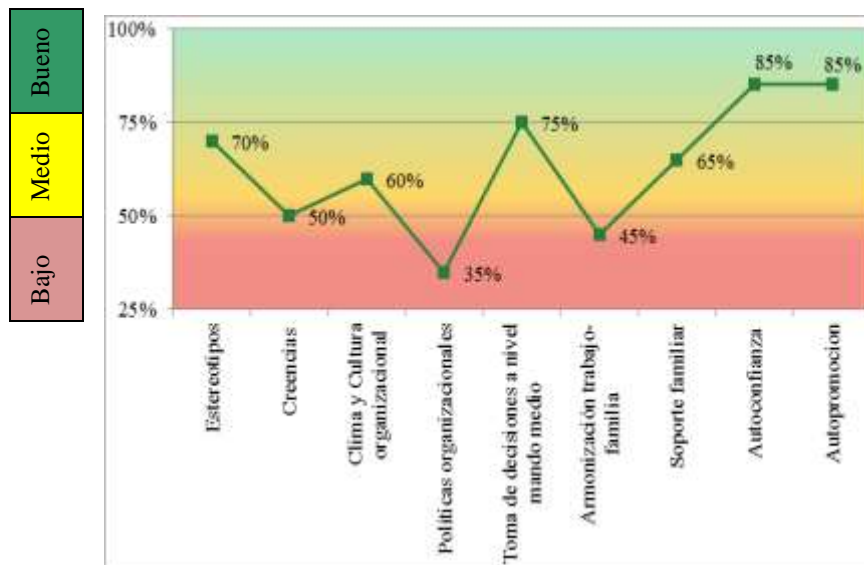
De acuerdo a los resultados obtenidos podemos destacar que entre los tres rasgos más resaltante está Dominancia, Apertura al cambio e Independencia, lo cual indica que suele ser una persona bastante Dominante, Asertiva y Competitiva; al mismo tiempo se muestra como una persona con bastante apertura al cambio, experimental y analítica; también se muestra como una persona independiente, crítica y analítica.

Sus características de personalidad son bastante destacables de una líder y una mujer adulta con un ejemplar desempeño profesional. Por tanto, podemos destacar que nos encontramos frente a una persona con bastantes cualidades profesionales y de líder, no obstante, este aspecto será confrontado con los resultados de Estilos de Liderazgo.

## - PERCEPCIÓN DEL TECHO DE CRISTAL

**Gráfico N° 22**

*22 Percepción del Techo de Cristal Sujeto N°4*



De acuerdo al anterior gráfico podemos observar la percepción que tiene la sujeto N° 4 acerca del Techo de Cristal

### **FACTORES CULTURALES:**

- **Estereotipos**, de acuerdo a los resultados se infiere según la percepción de la Sujeto N°4 que los estereotipos al encontrarse en nivel “Medio” no son determinantes a la hora de formar un Techo de Cristal.
- **Creencias**, No obstante las creencias si se evidencian como un factor cultural importantes al momento de traspasar el Techo de Cristal, parece denotarse ante la sujeto N°4 percibe a las creencias como un factor negativo, pues se encuentran muy cercano al nivel “Bajo” por tanto, se denota que bajo su percepción existen actualmente creencias sociales que interfieren en el desarrollo de una mujer.

### **FACTORES ORGANIZACIONALES:**

- **Clima y Cultura organizacional**, en cuanto a los factores organizacionales podemos denotar que la sujeto N°4 considera al clima y cultura organizacional como un factor de “Medio” riesgo en el Techo de Cristal.

- **Políticas organizacionales**, No obstante las políticas organizacionales como factor organizacional se encuentra en nivel “Bajo”, lo cual denota que este no es correctamente atendido y planteado dentro de su institución, lo cual podría deberse a que la organización en la cual realiza sus actividades es del sector público.
- **Toma de decisiones a nivel directivo**, Este factor se encuentra en nivel “Medio” muy cercano al Alto, lo cual podría deberse a que la existe buena incidencia en el liderazgo de las mujeres bajo la percepción de la Sujeto N°4.

### **FACTORES FAMILIARES**

- **Armonización trabajo- familia**, este índice se encuentra en nivel “Bajo”, lo cual es destacar considerando que ella no cuenta con hijos, ni matrimonio, lo cual denota que pese a no tener esas responsabilidades el cargo muchas veces suele tomar posesión de todo el tiempo de una mujer soltera sin dejar oportunidad de crecer en otras facetas de la vida.
- **Soporte familiar**, este índice se encuentra en nivel “Medio”, lo cual podría denotar que pese a no tener muchas responsabilidades domésticas, el apoyo familiar es lo suficiente como para continuar su carrera profesional.

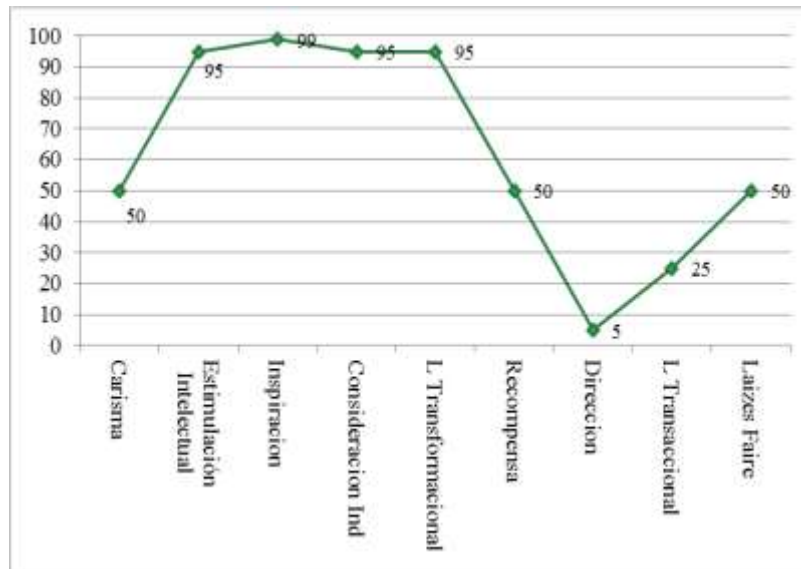
### **FACTORES PERSONALES**

- **Autoconfianza**, De acuerdo a sus resultados anteriores del 16 PF y este podemos observar que la Sujeto N°4 efectivamente es una persona con gran aptitud de autoconfianza en sus habilidades, lo cual eficazmente la ha llevado al cargo que ocupa a la fecha, ya que este se encuentra en nivel “Alto”
- **Autopromoción**, De igual manera su autopromoción personal es congruente con su confianza y esto la ha llevado a ocupar el cargo que hoy en día desempeña.

## - ESTILO DE LIDERAZGO

### Gráfico N°23

#### 23 Estilo de Liderazgo Sujeto N°4



En el anterior gráfico podemos observar el estilo de liderazgo que predomina el sujeto de estudio N°4, como se puede observar este es más de tipo Transformacional, el cual según la bibliografía es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo.

Este resultado es congruente con los resultados encontrados en el cuestionario 16PF de rasgos de personalidad, en el cual se destaca que el Sujeto N°4 mantiene un liderazgo abierto al cambio y analítico. Asimismo implanta su manera de liderar acompañándose de una actitud de estimulación Intelectual, Inspiración y Consideración Individual.

- ANALISIS GENERAL Y DE PREGUNTAS ABIERTAS

**Tabla N°29**

**29 Análisis General Sujeto N°4**

FACTOR	INDICE	RESPUESTA	ANALISIS
FACTOR CULTURAL	Creencias o estereotipos actuales percibidos	La sensibilidad y el carácter suave de la mujer no ayuda a tomar decisiones importantes en una institución	Lamentablemente la sensibilidad es atribuida a debilidad en muchos contextos y es asociada a poca actitud.
FACTOR ORGANIZACIONAL	Políticas institucionales de equidad de género	La tolerancia a mujeres con hijos es más frecuente	La percepción de la Sujeto N°4 es bastante clara una mujer puede tener a su favor ser más tolerante que un hombre. Sin embargo, la equidad de género en cargos de mayor responsabilidad no es totalmente evidente.
	Consideración de la vida personal y laboral	Se cumple con la equidad de género en puestos de mando medio pero no de mando alto, es decir que existen más hombres en cargos jerárquicos.	
FACTORES FAMILIARES	Condición Trabajo-Familia	La condición de mujer no debería ser una limitación para acceder o postular a cargos jerárquicos, tosa vez que las habilidades laborales son producto de la formación académica y la experiencia y la organización personal de una madre sería un plus para alguna organización	La Sujeto N°4 destaca la condición de mujer no debería ser una limitación para acceder a cargos jerárquicos, sino simplemente debería responderse la formación y experiencia. Asimismo, aplaude la condición de muchas mujeres que concilian la vida laboral y personal siendo madres, esposas y profesionales, considerando que ella no es ninguna de las dos.
	Conciliación entre vida familiar y vida laboral	La capacidad de atención a la vida laboral y la familiar de manera efectiva es algo admirable en mujeres, algo que se exige socialmente a la mujer con mucho más énfasis que al hombre. Si no hace bien alguna de ellas será más fácilmente señala que un hombre que no vela su hogar.	
FACTORES PERSONALES	Habilidades y/o capacidades de una mujer, que las hace más eficaces	Organización, inteligencia intuitiva, asertividad	Entre las fortalezas, la Sujeto N°4 destaca: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Inteligencia intuitiva</li> <li>• Asertividad</li> </ul>



## - ANALISIS GENERAL

La Sujeto N°4 en general se destaca por tres cosas; la Primera es que es una persona adulta sin alguna responsabilidad familiar particular, pero si con bastante experiencia profesional; Segundo, según el análisis de los inventarios de Autoestima, Liderazgo y personalidad se puede evidenciar que es una persona con bastante Dominancia, Apertura al cambio e Independencia, estos rasgos fueron encontrados tanto en el inventario de Personalidad, como en el de Autoestima y Estilo de Liderazgo congruentemente.

Toda su personalidad se ve transmitida en su estilo de liderazgo el cual es abierto al cambio, es Transformacional que promueve el cambio y/o la innovación en la organización, implanta su manera de liderar acompañándose de una actitud de estimulación Intelectual, Inspiración y Consideración Individual.

Para finalizar en cuanto a la percepción del Techo de Cristal se pudo observar que la Sujeto N°3 destaca mayor incidencia de los FACTORES CULTURALES específicamente las creencias y en los FACTORES ORGANIZACIONALES específicamente las políticas organizacionales, que como destaca en las preguntas abiertas, si bien existe normativa no es del todo aplicada. Por último, identifica a los FACTORES FAMILIARES la parte de Armonización Trabajo - Familia como factor difícil al momento de traspasar el Techo de Cristal.

## E. RESULTADOS SUJETO DE ESTUDIO N°5

### - DATOS GENERALES SUJETO N° 5

**Tabla N°30**

**30 Datos Generales Sujeto N°5**

EDAD	CARRERA	AÑO DE TITULACION	CARGO	INSTITUCIÓN	CARGOS ANTERIORES
33	Abogada	2010	Juez del Tribunal de Sentencia de	Órgano Judicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesora jurídica del SEGIP,</li> <li>- Abogada de Defensoría,</li> <li>- Asesora en el INRA y</li> <li>- Conciliadora en juzgados civiles</li> </ul>

CASADA	HIJOS	N° DE HIJOS
NO	NO	0

La sujeto N° 5 es una mujer adulta de 33 años de formación Abogada. Ella no es casada y no tiene hijos lo cual nos dará apertura al análisis de su percepción al techo de Cristal como mujer soltera sin responsabilidades hogareñas de magnitud, pero con amplia experiencia.

### - NIVEL DE AUTOESTIMA

**Tabla N°31**

**31 Nivel de Autoestima Sujeto N°5**

PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL DE AUTOESTIMA	DESCRIPCIÓN
27	Autoestima media	No presenta problemas de autoestima grave, pero es conveniente mejorarla

Como se puede observar el nivel de autoestima de la Sujeto N° 5 se encuentra en nivel "MEDIO", lo cual como refiere que no presenta problemas, pero sería conveniente mejorarla. Por tanto, se puede inferir que la autoimagen y amor propio que tienen por sí misma está en un buen nivel, pero se podría mejorar según la escala de Rosenberg, este aspecto será corroborado con el Test 16 PF con el factor Q2 de Autosuficiencia, aspecto que nos hará ver el nivel de auto valía, autoimagen que tiene de sí misma.

## - 16 PF RASGOS DE PERSONALIDAD

### Gráfico N°24

#### 24 Rasgos de personalidad Sujeto N°5



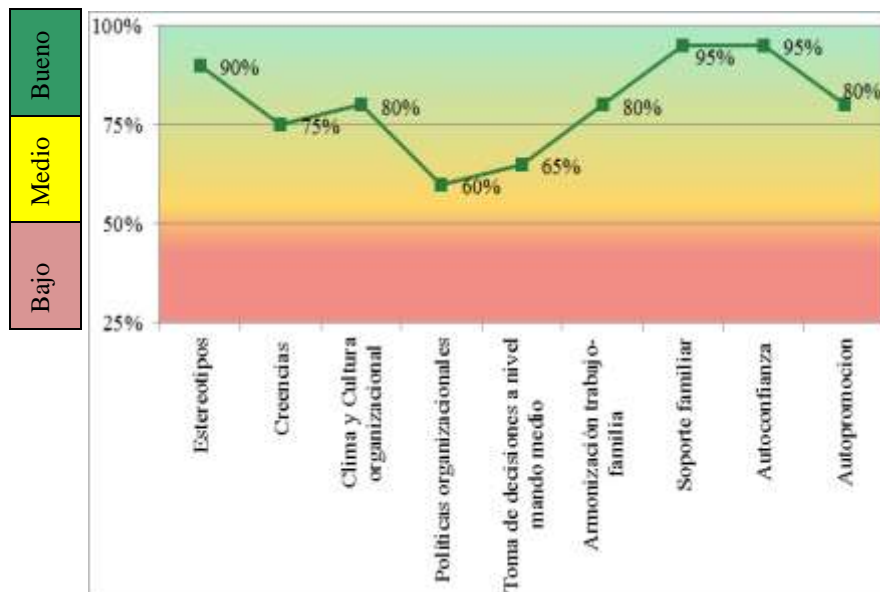
De acuerdo a los resultados obtenidos podemos destacar que entre los tres rasgos más resaltante está Tensión, Animación e Independencia, lo cual indica que suele ser una persona bastante Tensa, enérgica, impaciente e intranquila; al mismo tiempo es animosa, espontanea, activa y entusiasta; también se muestra como una persona independiente, crítica y analítica.

Sus características de personalidad son bastante dispersas lo cual podría deberse a su falta de experiencia y no tener todavía una responsabilidad muy seria en su vida, si bien la cuestión laboral, le otorga puntos a su favor, puede ser que requiera otro tipo de responsabilidad más formal para formalizar su forma de ser y tener un punto de mayor paciencia y adaptabilidad.

## - PERCEPCIÓN DEL TECHO DE CRISTAL

Gráfico N° 25

25 Percepción del Techo de Cristal Sujeto N°5



De acuerdo al anterior gráfico podemos observar la percepción que tiene la sujeto N° 5 acerca del Techo de Cristal

### FACTORES CULTURALES:

- **Estereotipos**, de acuerdo a los resultados se infiere que los estereotipos al encontrarse en nivel “Alto” no son determinantes de ninguna forma a la hora de formar un Techo de Cristal según la percepción de la Sujeto N°5
- **Creencias**, De igual manera las creencias se evidencian como un factor culturales no muy importantes al momento de traspasar el Techo de Cristal, parece denotarse ante la sujeto N°5 que las creencias no actúan como un factor negativo, pues se encuentran muy cercano al nivel “Bueno” por tanto, se denota que bajo su percepción no existen actualmente creencias sociales que interfieren en el desarrollo de una mujer.

### FACTORES ORGANIZACIONALES:

- **Clima y Cultura organizacional**, en cuanto a estos indicadores organizacionales podemos denotar que la sujeto N°5 considera como un factor de “Bueno” buen impacto en el Techo de Cristal, que no incide de manera negativa en las barreras de Techo de Cristal.

- **Políticas organizacionales**, No obstante las políticas organizacionales como indicador organizacional se encuentra en nivel “Medio” algo cercano a Bajo, lo cual denota que este no muchas veces es correctamente atendido y planteado dentro de su institución.
- **Toma de decisiones a nivel directivo**, Al igual que el anterior indicador Este factor se encuentra en nivel “Medio” muy cercano al Bajo, lo cual nos denota que muchas veces si bien se promueve la participación, no hay muchas mujeres en cargos directivos u otros de mayor responsabilidad.

#### **FACTORES FAMILIARES**

- **Armonización trabajo- familia**, este índice se encuentra en nivel “Bueno”, esta armonización positiva puede ser considerando que ella no cuenta con hijos, ni matrimonio.
- **Soporte familiar**, este índice igualmente se encuentra en nivel “Bueno” casi, lo cual demuestra que bajo la percepción de la Sujeto N°5 este indicador no es una barrera en el Techo de Cristal

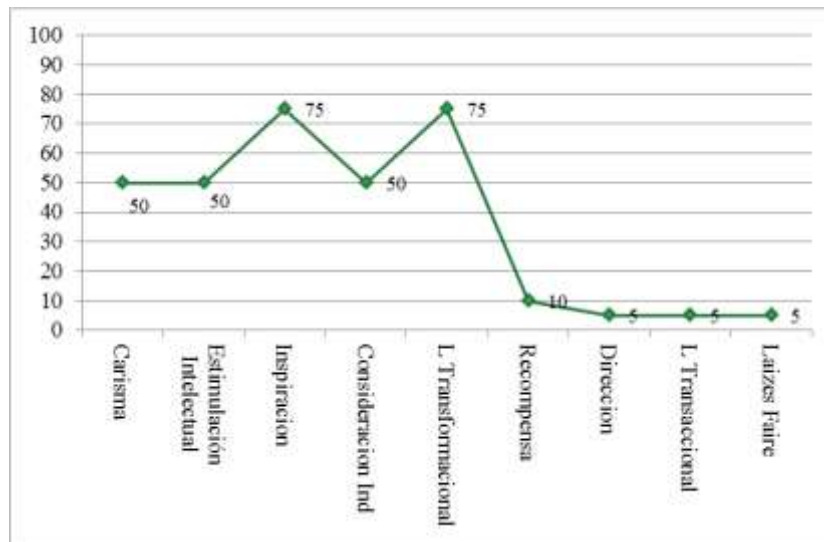
#### **FACTORES PERSONALES**

- **Autoconfianza**, De acuerdo a sus resultados anteriores y este podemos observar que la Sujeto N°5 es una persona con gran aptitud de autoconfianza en sus habilidades, lo cual eficazmente la ha llevado al cargo que ocupa a la fecha, ya que este se encuentra en nivel “Alto”
- **Autopromoción**, De igual manera su autopromoción personal es congruente con su confianza y esto la ha llevado a ocupar el cargo que hoy en día desempeña.

## - ESTILO DE LIDERAZGO

### Gráfico N°26

#### 26 Estilo de Liderazgo Sujeto N°5



En el anterior gráfico podemos observar el estilo de liderazgo que predomina el sujeto de estudio N°5, es más de tipo Transformacional, el cual según la bibliografía es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través de la inspiración, donde el líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.

- ANALISIS GENERAL Y DE PREGUNTAS ABIERTAS

**Tabla N°32**

**32 Análisis General Sujeto N°5**

FACTOR	INDICE	RESPUESTA	ANALISIS
FACTOR CULTURAL	Creencias o estereotipos actuales percibidos	Falta de apoyo de su pareja, falta de confianza en ella misma, falta de capacitación académica	Evidentemente el apoyo de la pareja suele ser un factor fundamental para poder traspasar las barreras del Techo de Cristal, sin embargo, no es determinante
FACTOR ORGANIZACIONAL	Políticas institucionales de equidad de género	Horario de lactancia, generalmente eligen a juezas mujeres para ser las representantes por ser consideradas más responsables	Al parecer la Sujeto N°5 destaca que si hay políticas organizacionales que respaldan a las mujeres, y lo más importante destaca que existe una ponderación diferente al momento de diferenciar postulaciones de mujeres, para efectivizar la paridad de género.
	Consideración de la vida personal y laboral	Paridad de género en las designaciones a jueces y vocales, antes se otorgaba un punto extra a la postulación al cargo de juez por ser mujer	
FACTORES FAMILIARES	Condición Trabajo-Familia	La mujer es más comprometida con el trabajo, más empática, más sensible y más organizada.	La Sujeto N°5 considera una al ser mujer, una suele ser más empática, sensible y organizada, así también destaca que es importante la conciliación de ambas facetas para sentirse más plena consigo misma.
	Conciliación entre vida familiar y vida laboral	Si existe una conciliación. Cuando la mujer combina su vida familiar y laboral se siente plenamente realizada o exitosa	
FACTORES PERSONALES	Habilidades y/o capacidades de una mujer, que las hace más eficaces	Compromiso, empatía y sensibilidad	Entre las fortalezas la Sujeto N°3 destaca: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Empatía</li> <li>• Sensibilidad</li> </ul>

## - ANALISIS GENERAL

La Sujeto N°5 en general se destaca por tres cosas; la Primera es que es una persona adulta sin alguna responsabilidad familiar particular; Segundo, según el análisis de los inventarios de Autoestima, Liderazgo y personalidad se puede evidenciar que es una persona con bastante Tensión, Animación e Independencia, lo cual indica que suele ser una persona bastante Tensa, enérgica, impaciente e intranquila; al mismo tiempo es animosa, espontánea, activa y entusiasta; también se muestra como una persona independiente, crítica y analítica. Sus características de personalidad son bastante dispersas lo cual podría deberse a su falta de experiencia y no tener todavía una responsabilidad muy seria en su vida.

Seguida de esas características se puede destacar que la Sujeto N°5 se destaca mediante un Liderazgo de tipo Transformacional, el cual es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización, actúa básicamente a través de la inspiración, donde el líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.

Para finalizar en cuanto a la percepción del Techo de Cristal se pudo observar que la Sujeto N°5 destaca mayor incidencia de los FACTORES ORGANIZACIONALES principalmente las políticas organizacionales como factor difícil al momento de traspasar el Techo de Cristal, por tanto ella considera que es necesario la efectivización de medidas más contundentes para el acceso de la mujer a cargos de responsabilidad.



## F. RESULTADOS SUJETO DE ESTUDIO N°6

### - DATOS GENERALES SUJETO N° 6

#### Tabla N°33

##### 33 Datos Generales Sujeto N°6

EDAD	CARRERA	AÑO DE TITULACION	CARGO	INSTITUCIÓN	CARGOS ANTERIORES
36	Abogado	2009	Juez de Tribunal de Sentencia	Órgano judicial	Secretaria abogada

CASADA	HIJOS	N° DE HIJOS
NO	NO	0

La sujeto N° 6 es una mujer adulta de 36 años de formación Abogada, ella no es casada y no tiene hijos lo cual nos dará apertura al análisis de su percepción al techo de Cristal como mujer soltera sin responsabilidades hogareñas de magnitud.

### - NIVEL DE AUTOESTIMA

#### Tabla N°34

##### 34 Nivel de Autoestima Sujeto N°5

PUNTAJE OBTENIDO	NIVEL DE AUTOESTIMA	DESCRIPCIÓN
27	Autoestima media	No presenta problemas de autoestima grave, pero es conveniente mejorarla

Como se puede observar el nivel de autoestima de la Sujeto N° 6 se encuentra en nivel "MEDIO", lo cual como refiere que no presenta problemas, pero sería conveniente mejorarla. Por tanto, se puede inferir que la autoimagen y amor propio que tienen por sí misma está en un buen nivel, pero se podría mejorar según la escala de Rosenberg, este aspecto será corroborado con el Test 16 PF con el factor Q2 de Autosuficiencia, aspecto que nos hará ver el nivel de autovalía, autoimagen que tiene de sí misma.

## - 16 PF RASGOS DE PERSONALIDAD

### Gráfico N°27

#### 27 Rasgos de personalidad Sujeto N°6



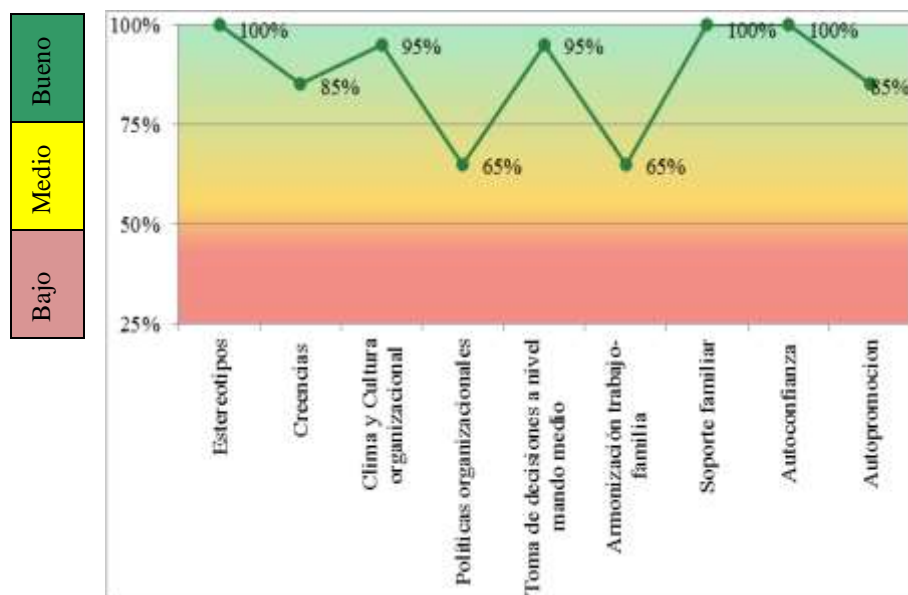
De acuerdo a los resultados obtenidos podemos destacar que entre los tres rasgos más resaltante está Tensión, Animación e Independencia, lo cual indica que suele ser una persona bastante Tensa, enérgica, impaciente e intranquila; al mismo tiempo es animosa, espontanea, activa y entusiasta; también se muestra como una persona independiente, crítica y analítica.

Sus características de personalidad son bastante dispersas lo cual podría deberse a su falta de experiencia y no tener todavía una responsabilidad muy seria en su vida, si bien la cuestión laboral, le otorga puntos a su favor, puede ser que requiera otro tipo de responsabilidad más formal para formalizar su forma de ser y tener un punto de mayor paciencia y adaptabilidad.

## - PERCEPCIÓN DEL TECHO DE CRISTAL

Gráfico N° 28

28 Percepción del Techo de Cristal Sujeto N°6



De acuerdo al anterior gráfico podemos observar la percepción que tiene el sujeto N° 6 acerca del Techo de Cristal

### FACTORES CULTURALES:

- **Estereotipos**, de acuerdo a los resultados se infiere que los estereotipos al encontrarse en nivel “Alto” no son determinantes de ninguna forma a la hora de formar un Techo de Cristal según la percepción de la Sujeto N°6
- **Creencias**, De igual manera las creencias se evidencian como un factor culturales no muy importantes al momento de traspasar el Techo de Cristal, parece denotarse ante el sujeto N°6 que las creencias no actúan como un factor negativo, pues se encuentran en el nivel “Bueno” por tanto, se denota que bajo su percepción no existen actualmente creencias sociales que interfieren en el desarrollo de una mujer.

### FACTORES ORGANIZACIONALES:

- **Clima y Cultura organizacional**, en cuanto a estos indicadores organizacionales podemos denotar que el sujeto N°6 considera como un factor de “Buen” impacto en el Techo de Cristal, que no incide de manera negativa en las barreras de Techo de Cristal.
- **Políticas organizacionales**, No obstante las políticas organizacionales como indicador organizacional se encuentra en nivel “Medio” algo cercano a Bajo, lo

cual denota que este no muchas veces es correctamente atendido y planteado dentro de su institución.

- **Toma de decisiones a nivel directivo**, Entre tanto este indicador también no parece denotar una barrera, ya que se encuentra en nivel “Bueno”, lo cual nos denota que si se promueve la participación y respaldo de mujeres en su liderazgo.

### FACTORES FAMILIARES

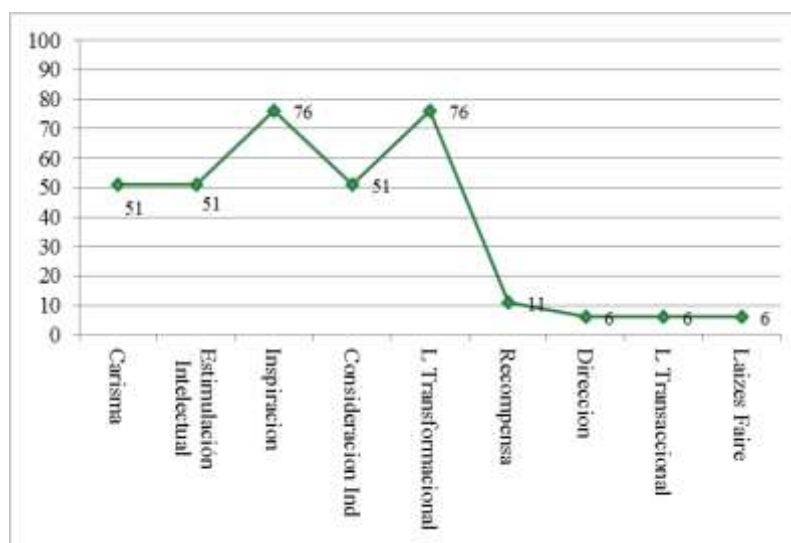
- **Armonización trabajo- familia**, este índice se encuentra en nivel “Medio”, lo cual denota que este aspecto si podría ser incidente en el Techo de Cristal, esta armonización medianamente positiva puede ser considerando que ella no cuenta con hijos, ni matrimonio.
- **Soporte familiar**, este índice igualmente se encuentra en nivel “Bueno” lo cual demuestra que bajo la percepción de la Sujeto N°6 este indicador no es una barrera en el Techo de Cristal.

### FACTORES PERSONALES

- **Autoconfianza**, De acuerdo a sus resultados anteriores y este podemos observar que la Sujeto N°6 es una persona con gran aptitud de autoconfianza en sus habilidades, lo cual eficazmente la ha llevado al cargo que ocupa a la fecha, ya que este se encuentra en nivel “Bueno”
- **Autopromoción**, De igual manera su autopromoción personal es congruente con su confianza y esto la ha llevado a ocupar el cargo que hoy en día desempeña.
- **ESTILO DE LIDERAZGO**

### Gráfico N°29

*29 Estilo de Liderazgo Sujeto N°6*



En el anterior gráfico podemos observar el estilo de liderazgo que predomina el sujeto de estudio N°6, es más de tipo Transformacional, el cual según la bibliografía es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través de la inspiración, donde el líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.

- ANALISIS GENERAL Y DE PREGUNTAS ABIERTAS

**Tabla N°35**  
**35 Análisis General Sujeto N°6**

FACTOR	INDICE	RESPUESTA	ANALISIS
FACTOR CULTURAL	Creencias o estereotipos actuales percibidos	La mujer es impulsiva y eso afecta en la toma de sus decisiones	Existe esta creencia cultural de que las mujeres son impulsivas y por eso por ejemplo no pueden conducir u automóvil.
FACTOR ORGANIZACIONAL	Políticas institucionales de equidad de género	Existencia de centros infantiles para el cuidado de sus hijos	La Sujeto N°6 destaca que existen centros infantiles que ayudan a varias mujeres a cumplir sus labores profesionales.
	Consideración de la vida personal y laboral	Igualdad de emisión de votos	
FACTORES FAMILIARES	Condición Trabajo-Familia	Si, la mujer como madre y profesional llega a organizar su tiempo y cumplir todas sus obligaciones, no pudiendo relegarlas	La Sujeto N°6 considera una al ser mujer suele ser más organizada, y responsable con sus obligaciones. En cuanto a la conciliación de la vida personal y laboral, destaca que hay puntos fuertes y débiles, que no es absolutamente fácil, ni difícil ambas facetas.
	Conciliación entre vida familiar y vida laboral	Si existe. Punto fuerte toma de decisión inmediata, organización, colaboración, puntualidad. Puntos débiles, salud de algún miembro familiar (hijos), trabajo en grupo, por lo general es difícil por las obligaciones que tiene con su familia y el tiempo a utilizarse.	
FACTORES PERSONALES	Habilidades y/o capacidades de una mujer, que las hace más eficaces	Organizada, responsable y paciente	Entre las fortalezas la Sujeto N°6 destaca: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Responsable</li> <li>• Paciente</li> </ul>

## - ANALISIS GENERAL

La Sujeto N°6 en general se destaca por tres cosas; la Primera es que es una persona adulta sin alguna responsabilidad familiar particular; Segundo, según el análisis de los inventarios de Autoestima, Liderazgo y personalidad se puede evidenciar que es una persona con bastante Tensión, Animación e Independencia, lo cual indica que suele ser una persona bastante Tensa, enérgica, impaciente e intranquila; al mismo tiempo es animosa, espontánea, activa y entusiasta; también se muestra como una persona independiente, crítica y analítica. Sus características de personalidad son bastante dispersas lo cual podría deberse a su falta de experiencia y no tener todavía una responsabilidad muy seria en su vida.

Seguida de esas características se puede destacar que la Sujeto N°6 se destaca mediante un Liderazgo de tipo Transformacional, el cual es aquel que promueve el cambio y/o la innovación en la organización, actúa básicamente a través de la inspiración, donde el líder transmite a los seguidores su visión de futuro con el objetivo de involucrarlos en el proyecto de cambio.

Para finalizar en cuanto a la percepción del Techo de Cristal se pudo observar que la Sujeto N°6 destaca mayor incidencia de los FACTORES ORGANIZACIONALES principalmente las políticas organizacionales como factor difícil al momento de traspasar el Techo de Cristal, por tanto ella considera que es necesario la efectivización de medidas más contundentes para el acceso de la mujer a cargos de responsabilidad. Y en parte destaca como óbice los FACTORES FAMILIARES principalmente la parte de falta de Armonización Trabajo- Familia como una barrera en el Techo de Cristal

## 4.2. RESULTADOS COMPARATIVOS DE AUTOESTIMA

Tabla N°36

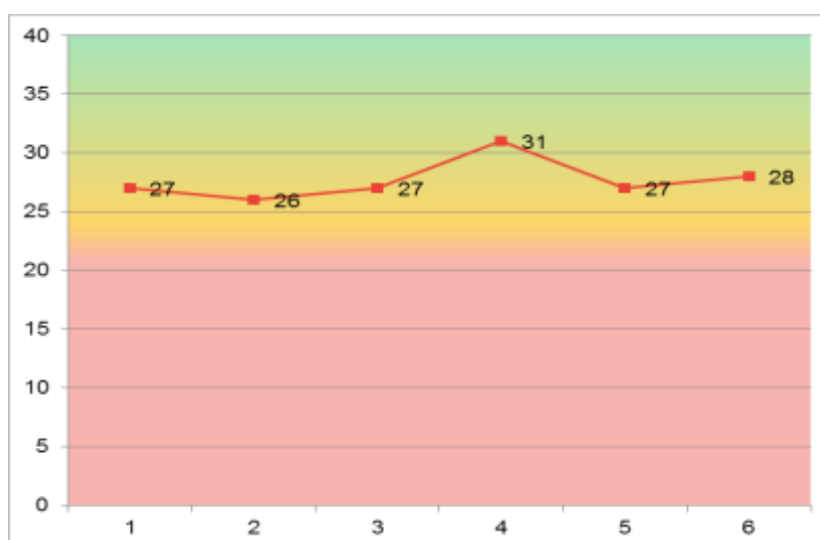
### 36 Niveles de Autoestima según Rosenberg

N°	PROFESION	INSTITUCIÓN
De 30 a 40 puntos	Autoestima Elevada	Considerada como autoestima normal
De 26 a 29 puntos	Autoestima media	No presenta problemas de autoestima grave, pero es conveniente mejorarla
Menos de 25 puntos	Autoestima baja	Existen problemas significativos de autoestima.

Fuente: Rosenberg, 1965; Atienza, Balaguer, & Moreno, 2000)

Gráfico N° 30

### 30 Comparación de Nivel de Autoestima de todas las mujeres



Como se puede observar en el anterior gráfico comparamos los niveles de Autoestima de todas las mujeres objeto de estudio, en el cual se denota que el nivel de autoestima de las mujeres que ocupan cargos intermedios es entre “Media” y “Elevada”, lo cual nos da a entender que muchas de las mujeres que llegan a cargos de esta responsabilidad, muestran una buena autoestima, el cual según el análisis de Rosenberg, no presenta problemas de autoestima grave, pero es conveniente mejorarla en todos los casos a excepción de la Sujeto N°4 quien si muestra un nivel Elevado de Autoestima. Es de destacar que ninguna de las mujeres parte del estudio presente bajo nivel de Autoestima.



### 4.3. RESULTADOS COMPARATIVOS DE RASGOS DE PERSONALIDAD

Gráfico N° 31

**31 Resultados comparativos de personalidad**

ESCALAS PRIMARIAS		El ptje bajo define una persona...	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	El ptje alto define una persona...
A	Afabilidad	Fría, impersonal, distante											Cálida, afable, generosa, atenta a los demás
B	Razonamiento	De pensamiento concreto											De pensamiento abstracto
C	Estabilidad	Reactiva, emocionalmente cambiante											Emocionalmente estable, adaptada, madura
E	Dominancia	Deferente, cooperadora, que evita conflictos											Dominante, asertiva, competitiva
F	Animación	Seria, reprimida, cuidadosa											Animosa, espontánea, activa, entusiasta
G	Atención-normas	Inconformista, muy suya, indulgente											Atenta a las normas, cumplidora, formal
H	Atraviesamiento	Tímida, temerosa, cohibida											Emprendedora, atrevida y segura en lo social
I	Sensibilidad	Objetiva, nada sentimental, utilitaria											Sensible, esteta, sentimental
L	Vigilancia	Confiada, sin sospechas, adaptable											Vigilante, suspicaz, escéptica, precavida
M	Abstracción	Práctica, con los pies en tierra, realista											Abstraída, imaginativa, idealista
N	Privacidad	Abierta, genuina, llana, natural											Privada, calculadora, discreta, que no se abre
O	Aprensión	Segura, despreocupada, satisfecha											Aprensiva, insegura, preocupada
Q1	Apertura-cambio	Tradicional, apegada a lo familiar											Abierta al cambio, experimental, analítica
Q2	Autosuficiencia	Seguidora, se integra en el grupo											Autosuficiente, individualista, solitaria
Q3	Perfeccionismo	Flexible, tolerante con el desorden o las faltas											Perfeccionista, organizada, disciplinada
Q4	Tensión	Relajada, plácida, paciente											Tensa, enérgica, impaciente, intranquila

DIMENSIONES GLOBALES			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ext	Extraversión	Introversa, socialmente inhibida											Extraversa, socialmente participadora
Ans	Ansiedad	Imperturbable, con poca ansiedad											Perturbable, con mucha ansiedad
Dur	Dureza	Receptiva, de mente abierta, intuitiva											Dura, firme, inflexible, fría, objetiva
Ind	Independencia	Acomodatícia, acepta acuerdos, cede fácil											Independiente, crítica, polemiza, analítica
AuC	Autocontrol	No reprimida, sigue sus impulsos											Autocontrolada, contiene sus impulsos
MI	Manipul. Imagen	Deseosa de presentar una mala imagen											Deseosa de presentar una buena imagen

Como se puede observar en el anterior gráfico consolidando las características de personalidad de todas las mujeres parte del estudio podemos destacar que entre lo más destacable encontramos que muchas de ellas se muestran con un tipo de personalidad: Varias de ellas se muestran como personas Abiertas al cambio, experimental, analítica, con actitud Cálida, afable, generosa, atenta a los demás, asimismo se muestran Emocionalmente estable, adaptada, madura, Dominante, asertiva, competitiva y Animosa,

espontánea, activa, entusiasta, también se destaca el rasgo Vigilante, suspicaz, escéptica, precavida.

No obstante solo algunas de ellas también mostraron una actitud Autosuficiente, individualista, solitaria; Tensa, enérgica, impaciente, intranquila e Independiente, crítica, polemiza, analítica, aspecto que solo se notó en una de ellas, la cual está entre las más jóvenes.

Por otro lado entre las características con menor puntaje se puede destacar que algunas de ellas se muestran Seguidoras, se integra en el grupo, bastante Flexible, tolerante con el desorden o las faltas. Asimismo se notó que algunas de ellas son: Introversas, socialmente inhibida, Imperturbable, con poca ansiedad y Receptivas, de mente abierta, intuitiva.

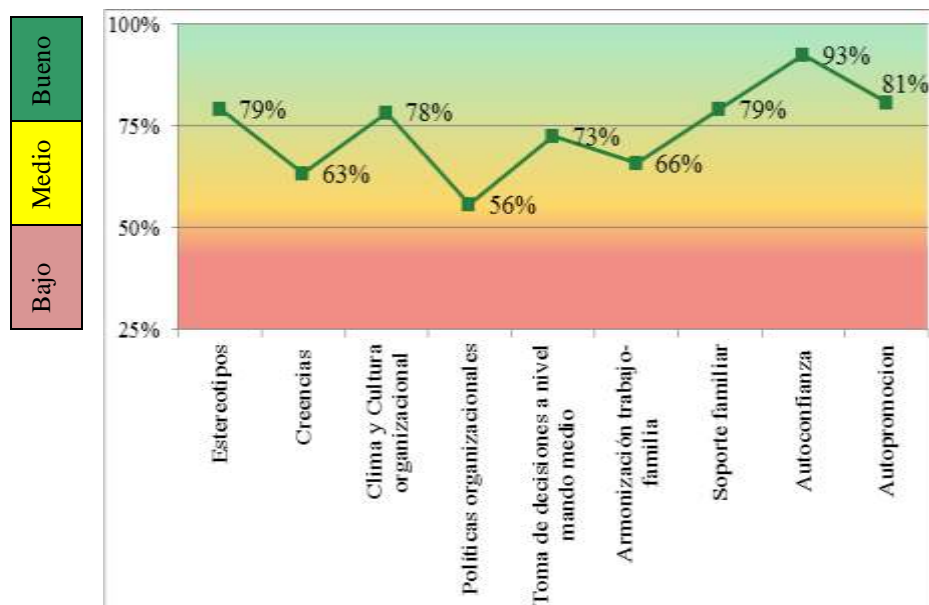
Principalmente se destaca entre los puntajes altos a la Afabilidad Estabilidad, la Dominancia, la Animación, la Vigilancia y principalmente la Apertura-cambio, lo cual es coordinante con la prueba de estilos de liderazgo que se verá más adelante, todas estas características conformadas en base a un buen nivel de Autosuficiencia, Perfeccionismo e Independencia.

Por otro lado varias de ellas parecen manejar de manera positiva la Tensión y la Ansiedad a excepción de solo una de ellas. Asimismo, es de destacar que parece ser que no suelen ser muy Extraversas y ser más introvertidas, por otro lado se muestran de mente abierta sin mucha dureza en sus actos.

#### 4.4. RESULTADOS COMPARATIVOS DE PERCEPCION DE TECHO DE CRISTAL

Gráfico N° 32

32 Datos comparativos de la percepción de Techo de Cristal



En el anterior gráfico podemos ver de forma general los resultados obtenidos por todas las mujeres parte del estudio de Techo de Cristal, puntualmente podemos destacar como la dimensión más baja a las POLÍTICAS ORGANIZACIONALES, pues se encuentra en nivel “Medio” muy cercano a bajo, esta dimensión parece ser considerada entre los factores que más influyen de manera negativa a traspasar el Techo de Cristal. Y recabando algunas de las respuestas en las preguntas abiertas podemos destacar que ellas mencionan que las normas establecidas no son lo suficiente para apoyar al ascenso de las mujeres.

Seguida de esta dimensión se encuentran las CREENCIAS, las cuales muchas veces no apoyan a que una mujer puede traspasar las barreras del Techo de Cristal, aspecto que debe ser mejorado en nuestra sociedad, ya que mantiene una repercusión negativa en el ascenso de las mujeres a mejores cargos.

Otra dimensión que también nos llama la atención es la parte de la Armonización Trabajo – Familia, aspecto que ha sido reiteradamente considerado como una barrera al momento de traspasar el Techo de Cristal, este se encuentra en nivel “Medio” Sin embargo debería mejorarse para que una mujer puede encarar puestos de alta responsabilidad, es importante considerar que mantener estas dos facetas para cualquier persona puede tornarse difícil.

Cada una de las dimensiones mencionadas pertenece a un Factor específico, tal como: FACTOR CULTURAL, ORGANIZACIONAL Y FAMILIAR. No obstante el único factor que no se vio identificado por ninguna de ellas es el FACTOR PERSONAL ya que muchas de ellas identifican que este no es un óbice al momento de traspasar el Techo de Cristal, ya que ellas cuentan con la preparación, entusiasmo y autopromoción suficiente para encarar todos los objetivos propuestos, lo cual es concordante con la prueba de Autoestima de Rosenberg y la escala de personalidad 16 PF donde varias obtuvieron buenos puntajes en autosuficiencia.

#### 4.5. ANALISIS COMPARATIVO DE PREGUNTAS ABIERTAS

**Tabla N°37**

**37 Análisis general de preguntas abiertas**

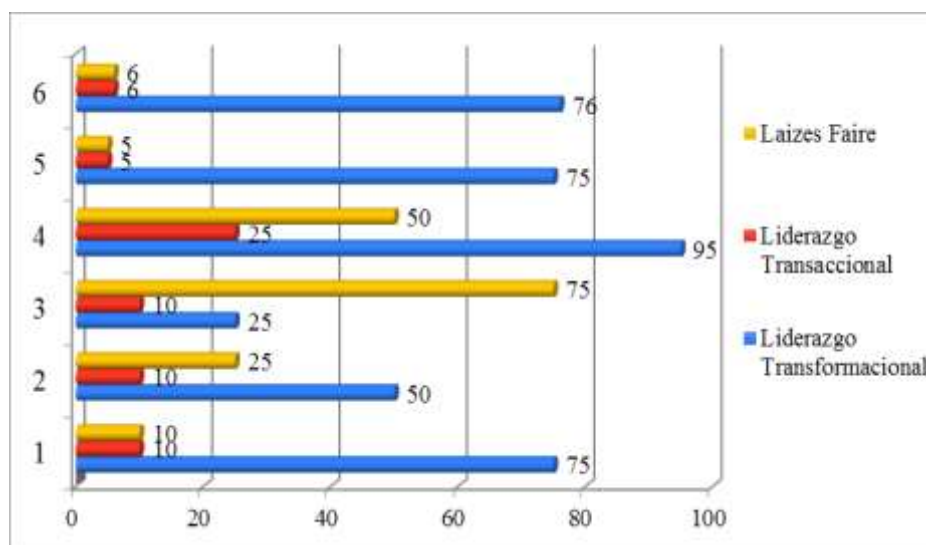
DIMENSION	SUJETO N°1	SUJETO N°2	SUJETO N°3	SUJETO N°4	SUJETO N°5	SUJETO N°6	SINTESIS
<b>Factor culturales (Creencias negativas)</b>	La mujer tiene responsabilidades en su hogar y no puede viajar como los demás	La mujer es para la casa	La mujer no posee la misma fuerza que un hombre y por eso piensan que somos más débiles	La sensibilidad y el carácter suave de la mujer no ayuda a tomar decisiones importantes en una institución	Falta de apoyo de su pareja, falta de confianza en ella misma, falta de capacitación académica	La mujer es impulsiva y eso afecta en la toma de sus decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No puede viajar</li> <li>- Es para la casa</li> <li>- No tiene fuerza</li> <li>- Es sensible</li> <li>- No tiene confianza</li> <li>- Es impulsiva</li> </ul>
<b>Factor organizacional (Políticas organizacionales)</b>	Existe confianza en la habilidad de trabajar en horarios especiales	El tiempo de lactancia y un día de permiso para realizarse exámenes físicos	No soy madre ni tampoco esposa y no tuve que disponer de permiso por cuestiones netamente por ser mujer	La tolerancia a mujeres con hijos es más frecuente	Horario de lactancia, generalmente eligen a jueces mujeres para ser las representantes por ser consideradas más responsables	Existencia de centros infantiles para el cuidado de sus hijos	Existe la aplicación de varias políticas que son consideradas a nivel nacional, sin embargo estas en algunos casos no son consideradas suficientes.
	Igualdad para todos los cargos sin distinción	Todas las de cumplimiento según la ley	Todos están en los puestos por su propia capacidad y no tengo conocimiento de que haya políticas institucionales al respecto	Se cumple con la equidad de género en puestos de mando medio pero no de mando alto, es decir que existen más hombres en cargos jerárquicos.	Paridad de género en las designaciones a jueces y vocales, antes se otorgaba un punto extra a la postulación al cargo de juez por ser mujer	Igualdad de emisión de votos	
	Ser mujer te da	Personalmente	Demostre que soy	La condición de mujer no	La mujer es más	Si, la mujer como	

<p><b>Factores familiares (Aptitudes de mejora y Conciliación Vida- Trabajo)</b></p>	<p>oportunidad de tener mayor responsabilidad en diferentes actividades.</p>	<p>ente no distingo que soy mujer para ser competitiva</p>	<p>más organizada que un varón y eso favorece a los demás</p>	<p>debería ser una limitación para acceder o postular a cargos jerárquicos, tosa vez que las habilidades laborales son producto de la formación académica y la experiencia y la organización personal de una madre sería un plus para alguna organización</p>	<p>comprometida con el trabajo, más empática, más sensible y más organizada.</p>	<p>madre y profesional llega a organizar su tiempo y cumplir todas sus obligaciones, no pudiendo relegarlas</p>	<p>De acuerdo a la percepción de las mujeres parte del estudio se puede observar que varias coinciden que ser mujer incrementa la posibilidad de ser más organizada y responsable.</p>
	<p>Débil. Sobre todo la distribución de horarios. Fuerte. Aprender a balancear diferentes habilidades.</p>	<p>No existe nada si no hay organización y una comunicación efectiva, la familia también debe crecer</p>	<p>Yo tengo la ideología que la vida personal no se debe mezclar con el trabajo.</p>	<p>La capacidad de atención a la vida laboral y la familiar de manera efectiva es algo admirable en mujeres, algo que se exige socialmente a la mujer con mucho más énfasis que al hombre. Si no hace bien alguna de ellas será más fácilmente señala que un hombre que no vela su hogar.</p>	<p>Si existe una conciliación. Cuando la mujer combina su vida familiar y laboral se siente plenamente realizada o exitosa</p>	<p>Si existe. Punto fuerte toma de decisión inmediata, organización, colaboración, puntualidad. Puntos débiles, salud de algún miembro familiar (hijos), trabajo en grupo, por lo general es difícil por las obligaciones que tiene con su familia y el tiempo a utilizarse.</p>	<p>Por otro lado, destacan que evidentemente mantener conciliada la vida personal y familiar no es del todo fácil, y necesita de bastante habilidad</p>
<p><b>Factores personales (Habilidades positivas)</b></p>	<p>Expresar ideas firmes Empatía con los miembros de los equipos Distribución de horarios y tiempos</p>	<p>Mujer auténtica, altamente preparada, sin límites para crecer y predispuesta a trabajar con objetivos</p>	<p>La organización, capacidad de movilidad y separar vida personal de laboral</p>	<p>Organización, inteligencia intuitiva, asertividad</p>	<p>Compromiso, empatía y sensibilidad</p>	<p>Organizada, responsable y paciente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firmeza</li> <li>- Empatía</li> <li>- Organizada</li> <li>- Preparada</li> <li>- Inteligencia</li> <li>- Intuitiva</li> <li>- Asertiva</li> <li>- Comprometida</li> <li>- Sensible</li> <li>- Responsable</li> <li>- Paciente</li> </ul>

#### 4.6. RESULTADOS COMPARATIVOS DE ESTILOS DE LIDERAZGO

**Gráfico N°33**

*33 Datos comparativos de estilo de Liderazgo*



En el anterior gráfico se puede observar un análisis comparativo de los Estilos de Liderazgo que predomina en cada una de las mujeres, como se puede observar gran parte de ellas ejerce un estilo de liderazgo Transformacional, el cual promueve el cambio y/o la innovación en la organización incitando a los seguidores a que trasciendan sus objetivos personales para lograr el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. Actúa básicamente a través del carisma, sintetizando la información del medio y promoviendo la cohesión del grupo, estas líderes se manejan en base al Carisma, la Inspiración, la Estimulación Intelectual y la Consideración Individualizada

Solo una de las mujeres utiliza el estilo de Liderazgo Laissez Faire, el cual es muestra de ausencia de liderazgo y es, por definición, el estilo más ineficaz e inactivo, y ninguna de ellas utiliza el estilo de liderazgo Transaccional que negocia "transacciones" para conseguir los objetivos de la organización.

Estos resultados en cuanto al estilo de liderazgo son congruentes con el inventario de personalidad 16 PF donde varias de ellas obtuvieron puntajes buenos en apertura al cambio, experimental, analítica, con actitud cálida, afable, generosa, atenta a los demás, de carácter dominante, asertiva, competitiva, animosa y con bastante flexibilidad.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

La presente investigación sobre el Techo de Cristal es un estudio efectuado a seis Mujeres profesionales, las cuales son parte de la Confederación de Profesionales de Bolivia, se obtuvieron los resultados mediante la aplicación de cuatro instrumentos, los primeros fueron la Escala de Autoestima y el inventario de personalidad 16 PF, de estos resultados se obtuvieron el conocimiento de los factores internos de cada una de las mujeres, para conocer principalmente la percepción de sí mismas.

Seguido a estos instrumentos se les aplico el Cuestionario de Techo de cristal, esto para conocer de manera puntual cuál es su percepción acerca el Techo de Cristal, tomando en cuenta los factores Culturales, Organizacionales, Familiares y Personales que lo componen, para poder identificar cuál de estos es el que más influye de manera negativa al momento de traspasar las barreras del Techo de Cristal.

Para finalizar, se les aplico la Escala de estilos de Liderazgo, para conocer el tipo de liderazgo que manejan de acuerdo a sus características de personalidad, su percepción del Techo de Cristal y su experiencia personal. Es importante destacar que todo este procedimiento se realizó en beneficio de obtener un panorama general del Techo de Cristal y su influencia en cada una de ellas, de tal manera, todos los instrumentos ayudaron a ejecutar los objetivos y llegar a las siguientes conclusiones.

En cuanto al primer objetivo específico planteado, se buscó identificar el grado de inclusión de la mujer que perciben mujeres que ocupan cargos intermedios, aspecto que de acuerdo a la dimensión TOMA DE DECISIONES A NIVEL MANDO MEDIO, que se encuentra en nivel “Medio” en la escala de Techo de Cristal. Se concluye que si existe apertura a varias mujeres a cargos de responsabilidad. Sin embargo, este aspecto aun no es del todo optimo, pues si bien existe varias mujeres en cargos de responsabilidad sus órdenes no son del todo cumplidas y muchas veces son pasadas por alto, lo cual puede estar ligado a factores culturales aun inmersos en nuestra realidad boliviana.

En cuanto al segundo objetivo específico, el cual es conocer si existe mayor influencia de factores externos a la mujer que impiden sobre pasar un Techo de cristal, se puede concluir que los factores externos si influyen de manera negativa al momento de querer sobrepasar



las barreras del Techo de Cristal, ya que se puede observar en los resultados que existe mayor incidencia negativa en las dimensiones CREENCIAS y POLITICAS ORGANIZACIONALES, las cuales pertenecen a Factores Culturales y Organizacionales, las cuales son externas a las mujeres.

Según la percepción de estas mujeres se puede evidenciar que muchas veces las Creencias pesan bastante en nuestra sociedad, de acuerdo al análisis de las preguntas abiertas del cuestionario de Techo de Cristal se pudo obtener creencias negativas tales como: que la mujer no puede viajar, ella es para la casa, no tiene fuerza, es sensible, no tiene confianza y es impulsiva. Todas estas creencias lamentablemente persisten en nuestro entorno y de tal manera afectan a que muchas mujeres puedan traspasar las barreras del Techo de Cristal.

Por otro lado, también se ve manera incidentemente negativa el indicador de las Políticas organizacionales, el cual pertenece a los Factores organizacionales que también se encuentra en nivel “Medio” y al parecer no es efectivamente aplicado bajo la percepción de las mujeres, esto también fue observado en las preguntas abiertas, donde varias mujeres resaltaron que si existen políticas organizacionales de paridad de género, sin embargo las mismas no son suficientes.

Po último, otro indicador que también se encuentra con niveles “Medio” de incidencia en el Techo de Cristal es la parte de la ARMONIZACIÓN TRABAJO – FAMILIA perteneciente al Factor Familiar, aspecto que parece tornarse difícil en muchos casos, no solo en los casos de mujeres con matrimonio e hijos, sino también en el caso de mujeres solteras sin hijos, es importante destacar que todas ellas cuentan con apoyo familiar lo cual las ayuda bastante a desenvolverse de manera positiva en sus cargos.

Otro de los objetivos específicos buscaba identificar si es que existe mayor influencia de factores internos a la mujer que impiden sobre pasar un Techo de cristal, lo cual fue evidenciado de manera positiva. Por tanto se concluye que los factores internos no son estrictamente una razón para que una mujer no pueda sobre pasar las barreras del Techo de Cristal, ya que los niveles de Autoestima de todas las mujeres objeto de estudio, se encuentra entre “Media” y “Elevada”, lo cual nos da a entender que muchas de las mujeres que llegan a cargos de esta responsabilidad, muestran una buena autoestima.

Asimismo, revisando los resultados del inventario de personalidad 16 PF muchas de ellas se muestran con un tipo de personalidad con puntajes altos en Afabilidad, Estabilidad,

Dominante, Animada, Vigilante y principalmente la Abierta al cambio, lo cual es coordinante con la prueba de estilos de liderazgo, donde varias muestran un estilo de Liderazgo transformacional, todas estas características conformadas en base a un buen nivel de Autosuficiencia, Perfeccionismo e Independencia.

Todos estos resultados también fueron confrontados con el cuestionario de percepción de Techo de Cristal, del cual se pudo evidenciar que todos los indicadores del FACTOR PERSONAL se encuentran en niveles “Bueno” evidenciando un buen nivel de Autoconfianza y Autopromoción de sí mismas, que es evidente al ver el cargo en el que están ellas a la fecha.

El cuarto objetivo específico buscaba conocer las causas que impiden a las mujeres sobrepasar el Techo de Cristal, lo cual de acuerdo a todo el anterior análisis se puede concluir que entre las principales causas están: Las Políticas Organizacional y las Creencias, las cuales son parte de los factores Culturales y organizacionales, que al parecer muchas veces no son colaborativos a las mujeres, aún existen falencias en la cultura y en las organizaciones donde muchas veces se continua considerando a la mujer como personas no muy aptas para cargos de responsabilidad.

Por otro lado, la parte de la Armonización Trabajo – Familia, es un aspecto que aún debe ser tratado con cuidado, ya que muchas mujeres no solo casadas y con hijos, sino también solteras y sin hijos creen que es difícil atender, lo cual de no ser por tener apoyo familiar sería difícil subsanar, pero imaginemos la realidad de varias mujeres en Bolivia que no cuentan con este apoyo familiar, razón por la cual deben dejar de lado sus carreras profesionales.

Para finalizar, el objetivo general que persigue la presente investigación fue analizar cuáles son las características más significativas del techo de cristal que perciben mujeres que ocuparon cargos intermedios, de lo cual se concluye en resumen que muchas de ellas destacan de manera negativa los factores externos como las políticas organizacionales y las creencias, los cuales aún mantienen antiguas estructuras, donde las mujeres no tienen habilidades para ser líderes, asimismo, si bien existe varias políticas inclusivas de paridad de género, en muchos casos no son suficientes, o no lo son lo eficientemente aplicadas. Por tanto, es difícil poder traspasar estas barreras externas del Techo de Cristal, pero no

imposible, lo cual se puede realizar mediante trabajo continuo, organización y autoconfianza.

De tal manera, el Techo de Cristal Boliviano está compuesto por creencias que van en contra de la mujer, por políticas deficientes, que no atacan el centro del problema, que si bien existe normativa que restringe la discriminación por género o capacidad diferente, aún falta cambiar la forma de pensar de mucha gente, que se mantiene en el viejo paradigma de que la mujer no es apta para cargos de responsabilidad.

Asimismo, es de vital importancia considerar los factores familiares, como el apoyo familiar que es una base fundamental para que una mujer pueda crecer profesionalmente, si bien muchas de las mujeres parte de este estudio muestran algo deficiente armonización Trabajo - Familia, es de considerar que el apoyo familiar es un pilar fundamental para sobre llevar esta situación.

De tal forma concluimos que el Techo de Cristal está presente en las organizaciones bolivianas, este se manifiesta de forma latente, en las creencias negativas hacia la mujer que muchos de nuestros compañeros de trabajo aún mantienen, lo cual tampoco deja aplicar de manera eficiente las normas existentes para respaldo de la mujer, pues si bien si existe mucha normativa de respaldo esta no es evidenciada de forma efectiva.

## RECOMENDACIONES

Después de haber culminado la presente investigación con satisfacción, podemos destacar que óptimamente se cumplieron las expectativas de los objetivos planteados por esta investigación, sin embargo, paralelamente al desarrollo del estudio se encontraron algunos detalles que no fueron cubiertos por la presente investigación, estas son temáticas que no son exclusivamente parte del Techo de Cristal, pero si son tópicos de gran relevancia que nos darían un mayor panorama de la situación de la mujer en el contexto laboral boliviano.

Temáticas como maternidad, familia-trabajo, sector en el que desempeñan sus funciones (público o privado) y otras aristas del tema mujer son temas que quedaron pendientes y que serían importantes conocer más a profundidad pues influyen de manera notoria en las barreras de Techo de Cristal. De tal manera se puede mencionar las siguientes recomendaciones:

- El estudio puede y debería ser ampliado al conocimiento de más sectores de la población, entre ello destacar por ejemplo que sucede en el ámbito público y en el ámbito privado, aspecto que es importante conocer, ya que lamentablemente las políticas organizacionales, suelen ser mejor aplicadas en instituciones privadas, considerando que las instituciones públicas no se dan el tiempo de mejorar sus espacios de trabajo y dan poco esfuerzo por mejorar el desarrollo organizacional de cada institución.
- Realizar investigaciones complementarias, que podrían abarcar la parte cualitativa, de tal manera realizar entrevistas más abiertas, de las cuales se podría obtener de manera más detallada la percepción de otras mujeres en cuanto al Techo de Cristal, asimismo, conocer de forma más detallada sus testimonios acerca de cómo pasaron las barreras de cristal.
- En cuanto a la presente investigación, sería muy importante y útil difundir los resultados obtenidos para tomar conciencia de la realidad organizacional que atravesamos en varias instituciones, ya que la investigación se centra en mujeres que ya atravesaron el techo de cristal, es de gran importancia tomar sus ejemplos y

poder tomar conciencia de que pese a las circunstancias, siempre hay una salida para las barreras que se nos pueda presentar.

- El tópico Techo de Cristal es catalogado por muchos como una temática feminista, y con poca credibilidad a la fecha, puesto que varios alegan que hoy en día existen bastante normativa que respalda a mujeres, no obstante, la presente temática no se centra en la normativa al respecto, sino más bien muestra la parte subjetiva del tema, ya que estas barreras se encuentran en medio de nosotros de forma latente y muchas veces las normalizamos, de tal manera, se sugiere la creación de una línea de investigación de la mujer en el campo laboral, dentro del Observatorio de Violencia y la implementación de un proyecto que apoye y prepare a las mujeres a acceder a cargos de mayor jerarquía.

## BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

AGUIRRE, Z. y Martínez, M. P. (2006). Influencia de la situación laboral en el ajuste familia-trabajo. *Mapfre Medicina*, 17(1), 14-24.

AGUILAR, María (2009). *Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide

BARBERA, Ester y BENLLOCH Isabel (2004). *Psicología y género*. Madrid: Pearson Prentice Hall

BARBERA, Ester (2004). *Más allá del “techo de cristal” Diversidad de género*. Madrid: Universidad de Valencia

BOMBUWELA, P.M; De Alwis, A Chamaru. (2013). “Effects of Glass Ceiling on Women Career, Development in Private Sector Organizations – Case of Sri Lanka”, *Journal of Competitiveness*, Vol. 5, N° 2, p. 3-19.

BARBERA, Teresa (2009). *Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El “techo de cristal”*. Barcelona: Universidad de Valencia

BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York, NY: Freeman

BETHENCOURT, L. y Carrillo, M. (2014). Mujeres, empoderamiento y transformaciones socioeconómicas y políticas. Caso municipio Valdez, estado Sucre. *Cuadernos del CENDES*, 31(85), 157-161.

BUCETA, J., López, A., Pérez, M., Vallejo, M y del Pino, M. (2002). Estado psicológico de los corredores populares de maratón en los días anteriores a la prueba. *Psicothema* 2003. Vol. 15, n° 2, pp. 273-277 Universidad Nacional de Educación a Distancia.

BUCETA, J. (2004). *Estrategias psicológicas para entrenadores de deportistas jóvenes*. (1ª. Edición) Editorial Dykinson Madrid.

CARCHI, J. (2014). Estudio comparativo de los estilos de liderazgo y la percepción de los seguidores. Caso Empresa Industrial INDUGLOB. Maestría. Universidad del Azuay.

CHIAVENATO, Idalberto (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, Idalberto (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.

CATTELL, R.B.; Cattell, A.K., Cattell, H.E.P. (1995). 16 PF-5. Cuestionario Factorial de Personalidad. TEA ediciones.

COHEN, R.J. & Swerdlik, M.E. (2002). Pruebas y evaluación psicológicas. McGraw Hill. Madrid

DELGADO Patzi, Eva Sonia; Tesis De Grado “Formas de Inserción Laboral de Mujeres Estudiantes y su incidencia en la Trata De Personas” (Estudio a estudiantes del Distrito 7 de la Ciudad de El Alto), Universidad Mayor de San Andrés Facultad de Ciencias Sociales La Paz– Bolivia 2017

DE LA TORRE Luis Miguel; Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en International Business “Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del peru 2016.” Lima - Perú 2017

DIXON, J.R.: “Diseño en ingeniería: inventiva, análisis y toma de decisiones”, Limusa-Wiley, México, 1970.

ELISE, Joan Robinson Acker Acker, J. (1992) Gendering Organizational Theory [Generizando la teoría organizacional]. Mills y Tancred (eds.) Gendering Organizational Analysis. [Generizando el análisis organizacional] California, Sage Publications.

FERNÁNDEZ, Miguel.: “Introducción a la gestión (management)”, Universidad Politécnica de Valencia, 1993.

FALCONES, Suárez Gianella; “Estudio descriptivo de la Cultura Organizacional de los Colaboradores de la Unidad de Negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador” Guayaquil – Ecuador 2014

GREENHAUS, J. H. y. Beutel, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management*, 10(1), 76-88.

HERNANDEZ Sampieri Roberto, Fernandez Collado Carlos & Baptista Lucio Pilar (2015). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill

HOBFOLL, S. E. (1989). Conservation of resources: a new approach at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44, 513-524.

KARSON, M., Karson, S., & O'Dell, J. (2002). 16PF-5. Una guía para su interpretación en la práctica clínica. Madrid: TEA ediciones

LANGER, A. (2002). El embarazo no deseado: Impacto sobre la salud y la sociedad en América Latina y el Caribe. *Revista Panamericana de Salud Pública*

LUTHANS, F. (2002). Positive organizational behaviour: developing and maintaining psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.

LORD, Kelvin. Grado de Maestro en Educación. Universidad Privada Antenor Orrego. Pág. 8-26.

MEDINA, Mariana. (2012, mayo 14). *Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa>

MOODY, P.E.: “Toma de decisiones gerenciales”, Mc Graw Hill Latinoamericana, Bogotá, 1991.

MARTINEZ, Delia (2015). “Techo de cristal” para mujeres funcionarias del Instituto Politecnico Nacional. México: IPN

MARTINEZ, Virginia (2015): Causas del techo de cristal: un estudio aplicado a las empresas del IBEX35. Madrid: UNED

NAVARRO, Ardoy, L. (2004). Trabajo y familia: un conflicto en las parejas. *Revista de Estudios de Juventud*, 67, 115-125.

ORDOÑEZ, Miguel (2006). *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*, México

OWEN, E. (2007). Diccionario de competencias. *Revista Ser Mejores*, 1, 8.

ORTEGA y Gasset J. Ideas y creencias. Madrid: Espasa-Calpe, 197

PULIDO, F. (2011). Motivación y Autoconfianza en Deportistas. Consultado el 07 de abril de 2011. (en red). Disponible en: <http://defidepor25.ugr.es/acrd/alumnos/document/c>



[lases/14.pdf](#)

PATERNA, C. y Martínez, M. C. (2002). Compatibilizando trabajo y familia, variables mediadoras. *Boletín de Psicología*, 75, 19-37.

PHATAK, International Dimensions of Management, p. 129.

RODRÍGUEZ, Carlos René y Johana Andrea Muñoz Soto Capital humano y factores culturales: determinantes de la inserción laboral femenina en Chile *Perf. latinoam.* vol.26 no.52 México Jul./Dez. 2018

ROBBINS, Stephen (2009). *Comportamiento organizacional*, Decimotercera edición, México: Pearson.

SALANOVA, M., Llorens, S. y Rodríguez, A. (2009). Hacia una psicología de la salud ocupacional más positiva. En M. Salanova (Dir.), *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 247- 284). Madrid: Editorial Síntesis.

SCHUERGER, J. M. (2009). The 16 Personality Factor Questionnaire: 16PF. In C. E. Watkins, Jr., and V. L. Campbell (Eds.), "Testing and Assessment in Counseling Practice" (pp. 67–99). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

TINTAYA, Porfidio (2014). *Dossier de Tutoría*. Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés.

VÁZQUEZ Ángel y URBIOLA Alejandra (2014). *El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones*, núm. 77, Iztapalapa, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades.

VITT, E.; Luckevich, M.; Misner, S.: "Business intelligence: técnicas de análisis para la toma de decisiones estratégicas", Mc Graw Hill, Madrid, 2003.

El blog sobre el desarrollo profesional. (2018). Concepto de liderazgo por autores | Desarrollo Profesional. Available at: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores#> [Acceded 22 Nov. 2017].

El blog sobre el desarrollo profesional. (2018). Concepto de liderazgo por autores Desarrollo Profesional. Available at: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores> [Accessed 23 Nov. 2017].

El blog sobre el desarrollo profesional. (2018). Concepto de liderazgo por autores | Desarrollo Profesional. Available at: <http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores> [Accessed 24 Nov. 2017].

Eoi.es. (2018). Teoria de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard. Available at: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/06/02/teoria-de-liderazgo-situacional-de-hersey-y-blanchard/> [Accessed 27 Nov. 2017].

## ANEXOS

### CUESTIONARIO DE TECHO DE CRISTAL

Nº	AFIRMACIONES A PONDERAR SEGÚN GRADO DE ACUERDO					
	1 totalmente En desacuerdo    2 En Desacuerdo    3 Ni de acuerdo, Ni desacuerdo					
	4 de acuerdo    5 Totalmente De acuerdo					
		1	2	3	4	5
1	Una mujer solo se puede posicionar en puestos de alta dirección cuando se comporta masculinamente					
2	Las mujeres son más emocionales, débiles, sumisas, dependientes, sensibles y comprensivas					
3	La mujer impide su ascenso en la carrera directiva cuando se muestra menos competitiva que el hombre.					
4	Una mujer debería ser pasiva, dócil y cooperar con los demás					
5	No es común que en su organización se apoye al personal femenino en puestos directivos.					
6	El trabajo realizado por directivos varones es más tomado en cuenta por otros miembros de la organización.					
7	Existen muchas mujeres en mi institución que no se atreven a postularse a cargos directivos porque no las toman en cuenta					
8	En mi organización por ser mujer me fue difícil que me consideren para un cargo directivo.					
1	El clima organizacional de mi institución es cordial e impulsa el crecimiento profesional de las mujeres					
2	Existe un clima organizacional dentro de mi institución que mantiene la equidad entre hombres y mujeres					
3	La cultura organizacional de mi institución es abierta a la participación de las mujeres en la toma de decisiones importantes					
4	En mi institución es ya de costumbre dar oportunidad a todos los empleados para poder promocionarse a mejores cargos					
5	En mi trabajo no se establecen políticas y reglamentos para garantizar la equidad de género en puestos directivos					
6	En mi organización se brinda orientación acerca las políticas organizacionales en favor de las mujeres					
7	Es necesario medidas más contundentes, como el establecimiento de cuotas obligatorias por ley para la mayor inclusión de género en puestos directivos					
8	Las políticas organizacionales de mi institución son protectivas de la equidad de género y consideran el doble rol de la mujer (trabajo- familia)					
9	Las decisiones que las mujeres en cargos directivo asumen son acatadas y son puestas en práctica por toda la organización					
10	La organización o los líderes ponen barreras al liderazgo de una mujer					
11	Las mujeres directivas regularmente toman decisiones de forma planeada y cooperativa					
12	Las mujeres directivas no consiguen logran los objetivos planteados por la organización					
1	Mis actividades familiares son incompatibles con mis actividades laborales					
2	La maternidad puede llegar a suponer la falta de disponibilidad total en el trabajo					

3	Mi rol como madre me ayuda en mis habilidades como directora de mi institución					
4	Cumplir labores domésticas puede conllevar una menor productividad, como directivo de una organización					
5	Mi familia (pareja, padres) me han apoyado siempre en mi carrera laboral					
6	Las actividades domesticas son compartidas por todos los miembros de la familia.					
7	Mi contexto familiar no está de acuerdo al estilo de vida - trabajo que llevo					
8	Eh considerado dejar el trabajo, por la necesidad del cuidado de los hijos					
1	La mujer regularmente es menos confiada en sus capacidades					
2	Soy capaz de ejercer este y otros puestos directivos, en donde se tomen grandes decisiones					
3	Estoy segura de que poseo un gran potencial y convengo de aquello a mis colegas de trabajo					
4	Puedo conseguir lo que me propongo porque poseo las habilidades y la actitud para realizarlo					
5	Mis habilidades y capacidades me llevaron al puesto que ocupó como directora					
6	Las mujeres dudan de sus capacidades y esto les afecta al momento de buscar una promoción en el trabajo					
7	Constantemente busco formas de promocionar mi trabajo					
8	Me capacitó constantemente para mejorar mis habilidades y poder estar a la par de otros colegas de trabajo					
1	¿Puede mencionar algunos pensamientos o ideas que impiden que las mujeres ocupen puestos directivos?					
2	En su experiencia, ¿cómo las organizaciones bolivianas aplican las políticas relacionadas a la equidad de género?					
	¿Qué políticas ha visto que son aplicadas efectivamente en las organizaciones que usted trabajó?					
3	¿Cómo considera que la condición de mujer y madre la hace más competitiva y organizada para puestos directivos?					
	Describa o señale si existe una óptima conciliación entre la vida familiar y vida laboral para una mujer que ocupa puestos directivos					
4	Señale tres habilidades y/o capacidades de una mujer, que las hace más eficaces en puestos directivos					

## ESCALA DE AUTOESTIMA DE ROSENBERG (RSE)

(Rosenberg, 1965; Atienza, Balaguer, & Moreno, 2000)

Por favor, lee las frases que figuran a continuación y señala el nivel de acuerdo o desacuerdo que tienes con cada una de ellas, marcando con un aspa la alternativa elegida.

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Me siento una persona tan valiosa como las otras				
2	Generalmente me inclino a pensar que soy un fracaso				
3	Creo que tengo algunas cualidades buenas				
4	Soy capaz de hacer las cosas tan bien como los demás				
5	Creo que no tengo mucho de lo que estar orgulloso				
6	Tengo una actitud positiva hacia mí mismo				
7	En general me siento satisfecho conmigo mismo				
8	Me gustaría tener más respeto por mí Mismo				
9	Realmente me siento inútil en algunas Ocasiones				
10	A veces pienso que no sirvo para Nada				

## CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO (CELID - A)

Protocolo de Administración (Castro Solano, Nader y Casullo, 2004)

Apellido: ..... Nombre: .....

Edad: ..... Sexo: Varón..... Mujer..... (Marcar con una cruz)

**Instrucciones.** - A continuación hay una serie de afirmaciones acerca del liderazgo y del acto de liderar. Por favor, indique cuánto se ajusta cada una de ellas al estilo de liderar que USTED posee. 1 indica: Total desacuerdo con la afirmación, 5 indica: Total acuerdo con la afirmación y 3 es intermedio (Ni de acuerdo ni en desacuerdo).

		1	2	3	4	5
1	Mi presencia tiene poco efecto en su rendimiento.					
2	No trato de cambiar lo que hacen mientras las cosas salgan bien.					
3	Se sienten orgullosos de trabajar conmigo.					
4	Pongo especial énfasis en la resolución cuidadosa de los problemas antes de actuar.					
5	Evito involucrarme en su trabajo.					
6	No les digo donde me sitúo en algunas ocasiones.					
7	Demuestro que creo firmemente en el dicho "si funciona, no lo arregles".					
8	Les doy lo que quieren a cambio de recibir su apoyo.					
9	Evito intervenir, excepto cuando no se consiguen los objetivos.					
10	Me aseguro que exista un fuerte acuerdo entre los que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo.					
11	Siempre que lo crean necesario, pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
12	Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo.					
13	Me preocupo de formar a aquellos que lo necesitan.					
14	Centro mi atención en los casos en lo que no se consigue alcanzar las metas esperadas.					
15	Hago que se basen en el razonamiento y en la evidencia para resolver los problemas.					
16	Trato de que obtengan lo que deseo a cambio de su cooperación.					
17	Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten.					
18	No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien.					
19	Les doy charlas para motivarlos.					
20	Evito tomar decisiones.					
21	Cuento con su respeto.					
22	Potencio su motivación de éxito.					
23	Trato de vean los problemas como una oportunidad para aprender.					
24	Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos.					
25	Les hago pensar sobre viejos problemas de forma nueva.					
26	Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio.					
27	Soy difícil de encontrar cuando surge un problema.					
28	Impulso la utilización de la inteligencia para superar obstáculos.					
29	Les pido que fundamente sus opiniones con argumentos sólidos.					
30	Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes.					
31	Evito decirles cómo se tienen que hacer las cosas.					
32	Es probable que esté ausente cuando se me necesita.					
33	Tienen plena confianza en mí.					
34	Confían en mi capacidad para superar cualquier obstáculo.					

## CUESTIONARIO 16 FP

### Instrucciones

Dentro de este documento hay cierto número de preguntas. Con ellas se quiere conocer sus actitudes y sus intereses. No hay respuestas “buenas” ni “malas” porque cada quien puede poseer sus propios puntos de vista. Para que se pueda obtener la mayor cantidad de información de sus resultados, usted deberá tratar de responder exacta y sinceramente. No olvide poner sus datos en la parte superior de la hoja del cuestionario.

Primero conteste las preguntas de ensayo que se encuentran mas abajo. Si tiene algún problema con ellas por favor dígalo. Para marcar sus respuestas deberá cambiarle el color al texto de la respuesta que usted eligió, seleccionando el renglón en donde se encuentra la respuesta y posteriormente cambiando el color del texto a **Rojo**.

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_  
**Edad:** \_\_\_\_\_ **Profesión:** \_\_\_\_\_ **Ocupación:** \_\_\_\_\_

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Entendí perfectamente las instrucciones de este cuestionario:</p> <p>a) si<br/>b) en duda<br/>c) no</p>   | <p>16. Está bien bromear acerca de la muerte y generalmente esto no es de mal gusto.</p> <p>a) si<br/>b) intermedio<br/>c) no</p>                           |
| <p>2. Estoy dispuesto a contestar cada pregunta tan sinceramente como me sea posible:</p> <p>a) si<br/>b) en duda<br/>c) no</p>   | <p>17. Me gusta que me digan como hacer las cosas en vez de investigar por mí mismo</p> <p>a) si<br/>b) intermedio<br/>c) no</p>                            |
| <p>3. Yo preferiría pasar las vacaciones en:</p> <p>a) un centro turístico atendido<br/>b) algo entre a y c<br/>c) una cabaña tranquila lejos del ruido</p>   | <p>18. A veces, a pesar de encontrarme en un grupo, me dominan sentimientos de soledad y de inutilidad</p> <p>a) si<br/>b) intermedio<br/>c) no</p>         |
| <p>4. Cuando estoy en un lugar pequeño apretujado (como un elevador lleno de gente) tengo la desagradable sensación de estar encerrado:</p> <p>a) nunca<br/>b) rara vez<br/>c) en algunas ocasiones</p>   | <p>19. Mi memoria no cambia mucho de un día a otro.</p> <p>a) cierto<br/>b) algunas veces<br/>c) falso</p>  |
| <p>5. De repente me encuentro pensando una y otra vez en problemas sin importancia y tengo que hacer un esfuerzo muy grande para quitármelos de la cabeza:</p> <p>a) si<br/>b) en ocasiones<br/>c) no</p> | <p>20. Creo que uno debe quejarse con el mesero o el administrador de un restaurante, cuando sirven mala comida.</p> <p>a) si<br/>b) indeciso<br/>c) no</p> |
| <p>6. Si sé que una persona está equivocada en su forma de pensar, yo prefiero:</p> <p>a) quedarme callado<br/>b) intermedio<br/>c) decírselo</p>   | <p>21. Para descansar prefiero:</p> <p>a) deportes o juegos<br/>b) indeciso<br/>c) debates o pasatiempos intelectuales</p>                                  |
| <p>7. Mis ideas parecen estar:</p> <p>a) adelantadas a la época<br/>b) indeciso<br/>c) de acuerdo a la época</p>  | <p>22. En comparación con otras personas, yo he participado:</p> <p>a) en muchas actividades sociales<br/>b) varias<br/>c) pocas actividades sociales</p>   |
| <p>8. Yo no soy muy aficionado a decir chistes novedosos ni a contar cuentos divertidos:</p> <p>a) cierto<br/>b) intermedio<br/>c) falso</p>  | <p>23. Cuando hago planes, frecuentemente me gusta confiar en la suerte:</p> <p>a) cierto<br/>b) indeciso<br/>c) falso</p>                                  |

9. Es mejor alcanzar una vejez tranquila que agotarse sirviendo a la comunidad:  
a) si  
b) indeciso  
c) falso
10. He participado activamente en la organización de un club, equipo o grupo similar:  
a) si, con frecuencia  
b) en ocasiones  
c) nunca
11. No puedo evitar el ser sentimental  
a) en ocasiones  
b) con alguna frecuencia  
c) muchas veces
12. Preferiría leer un libro sobre:  
a) grandes enseñanzas religiosas  
b) en duda  
c) nuestra organización política
13. Son muy pocos los temas que me molestan con facilidad.  
a) cierto  
b) indeciso  
c) falso
14. Las aptitudes y características que heredamos de los padres son más importantes de lo que mucha gente está dispuesta a admitir.  
a)  
b)  
c)
15. Pienso que las tareas rutinarias siempre deben cumplirse, aun cuando un poco de inventiva indique que esto no es necesario.  
a) cierto  
b) intermedio  
c) falso
31. Yo evito decir cosas raras que incomodan a la gente.  
a) cierto  
b) intermedio  
c) falso
32. Si tuviera una pistola en mis manos y supiera que está cargada me sentiría nervioso hasta que no la descargara.  
a) si  
b) intermedio  
c) no
33. Me gusta mucho jugarle bromas a la gente, sin ninguna malicia.  
a) cierto  
b) intermedio  
c) falso
34. Hay gente que utiliza mucho de su tiempo libre en tareas y asuntos comunes con sus vecinos  
a) si  
b) indeciso  
c) no
35. A veces siento que por falta de seguridad en mí mismo, no tengo suficiente éxito social.  
a) cierto  
b) intermedio  
c) falso
24. Cuando estoy comiendo, trabajando, etc.:  
a) doy la impresión de pasar rápidamente de una cosa a otra  
b) intermedio  
c) me conduzco en forma metódica y cuidadosa
25. Me siento inquieto como si quisiera hacer algo pero sin saber qué:  
a) muy rara vez  
b) en ocasiones  
c) a menudo
26. En una fabrica, preferiría estar encargado de:  
a) aspectos mecánicos  
b) indeciso  
c) entrevistar y contratar personal
27. Preferiría leer un libro sobre:  
a) viajes espaciales  
b) indeciso  
c) educación en la familia
28. ¿Cuál de las siguientes palabras no corresponden a las otras dos?  
a) perro  
b) pájaro  
c) vaca
29. Si otra vez pudiera volver a vivir mi vida:  
a) haría planes diferentes  
b) indeciso  
c) me gustaría que fuera casi igual
30. Las decisiones tomadas en mi vida y en mi trabajo nunca me ocasionaron problema por falta de comprensión de mi familia.  
a) cierto  
b) intermedio  
c) falso
46. En mi periódico me gusta leer:  
a) una discusión sobre aspectos sociales básicos del mundo moderno  
b) intermedio  
c) un buen reportaje de todas las noticias locales
47. Me entretienen más los libros que la compañía de alguien.  
a) si  
b) intermedio  
c) no
48. Por más difíciles y desagradables que sean los obstáculos, yo siempre insisto y mantengo mis intenciones originales.  
a) si  
b) intermedio  
c) no
49. Ciertos ruidos me alteran los nervios, una puerta que rechina me provoca escalofrío y se me hace insoportable.  
a) a menudo  
b) algunas veces  
c) nunca
50. Cuando me despierto en la mañana, frecuentemente me siento cansado.  
a) si  
b) intermedio  
c) no



36. Yo disfruto conversando y rara vez dejo pasar la oportunidad de hablar con un extraño.

- a) cierto
- b) intermedio
- c) falso

37. El encabezado del periódico que más me interesaría sería:

- a) "líderes religiosos discuten sobre un credo unificado"
- b) indeciso
- c) "mejoras en la producción y el mercado"

38. Dudo de la franqueza de la gente que es más amistosa de lo que esperaba:

- a) cierto
- b) intermedio
- c) falso

39. Mi consejo para la gente es:

- a) siga adelante, inténtelo, no pierda nada
- b) intermedio
- c) primero piénselo bien, no vaya a hacer una tontería

40. Para mí es más importante:

- a) expresarme con libertad
- b) intermedio
- c) establecer buenas relaciones con las personas

41. Me gusta soñar despierto:

- a) sí
- b) indeciso
- c) falso

42. Me gusta más un trabajo que requiera de decisiones ingeniosas de mi parte, que uno que exija respuestas rápidas y rutinarias.

- a) cierto
- b) indeciso
- c) falso

43. Siento que mis amistades no me necesitan tanto como yo a ellas.

- a) cierto
- b) indeciso
- c) falso

44. Si alguien pensara mal de mí, me preocuparía.

- a) casi nunca
- b) ocasionalmente
- c) muy a menudo

45. He sufrido accidentes por estar sumido en mis pensamientos

- a) casi nunca
- b) intermedio
- c) varias veces

59. Cuando me dan una serie de reglas, las sigo cuando personalmente me convienen, en lugar de seguirlas al pie de la letra

- a) cierto
- b) indeciso
- c) falso

60. En mis relaciones sociales, a veces me preocupa un sentimiento de inferioridad sin que haya motivo alguno.

- a) sí
- b) intermedio
- c) no

51. Con el mismo sueldo preferiría ser:

- a) investigador químico
- b) indeciso
- c) administrador de un hotel

52. Vender cosas o pedir fondos para ayudar a una causa en la que yo creo, para mí:

- a) bastante agradable
- b) intermedio
- c) un trabajo desagradable

53. ¿Cuál de los siguientes tres números no corresponde a la misma clase que los otros dos?:

- a) 7
- b) 9
- c) 13

54. "Perro" es a "hueso", como "vaca" es a:

- a) leche
- b) pasto
- c) sal

55. Los cambios de temperatura generalmente no afectan mi eficiencia, ni mi estado de ánimo.

- a) cierto
- b) intermedio
- c) falso

56. En una ciudad extraña:

- a) caminaría por donde quisiera
- b) intermedio
- c) Evitaría las partes de la ciudad consideradas peligrosas

57. Es más importante:

- a) llevarla bien con la gente
- b) intermedio
- c) poner en práctica ideas propias

58. Yo creo:

- a) En el dicho: "ríe y se feliz" en la mayoría de las ocasiones
- b) intermedio
- c) ser apropiadamente serio en los asuntos cotidianos

74. Algunas veces encuentro que pensamientos y recuerdos inútiles me dan vuelta en la mente.

- a) sí
- b) intermedio
- c) no

75. En las discusiones nunca me siento tan molesto como para no poder controlar mi voz.

- a) cierto
- b) indeciso
- c) falso

61. Me siento algo incomodo cuando estoy en compañía de otros, y no me muestro a ellos tan bien como debería.

- a) si
- b) a veces
- c) no

62. Preferiría:

- a) trabajar con varias personas bajo mis ordenes
- b) indeciso
- c) trabajar con un comité

63. La mayoría de las personas aceptan su propia culpa, aunque puedan echársela a otros.

- a) cierto
- b) indeciso
- c) falso

64. En realidad, a nadie le gustaría verme en dificultades.

- a) cierto
- b) intermedio
- c) falso

65. Para un hombre, es mas importante preocuparse por:

- a) el significado básico de la vida
- b) indeciso
- c) obtener un buen ingreso para su familia

66. Estar mucho tiempo encerrado, fuera del aire libre, me hace sentirme rancio.

- a) siempre
- b) algunas veces
- c) casi nunca

67. Se me ocurren ideas poco usuales sobre gran variedad de cosas; demasiadas para ponerlas en práctica.

- a) si
- b) algunas veces
- c) no

68. Por lo general soy optimista a pesar de que tropiece con muchas dificultades.

- a) cierto
- b) intermedio
- c) falso

69. De noche me cuesta trabajo dormir por preocuparme por un incidente desafortunado.

- a) a menudo
- b) ocasionalmente
- c) pocas veces

70. Preferiría ver:

- a) una buena sátira cinematográfica sobre la sociedad del futuro
- b) intermedio
- c) una buena película del oeste

71. Mis amistades piensan que es difícil conocerme a fondo.

- a) si
- b) indeciso
- c) no

72. Resuelvo mejor un problema:

- a) estudiándolo solo
- b) intermedio

76. Cuando viajo prefiero mirar el paisaje que conversar con la gente.

- a) cierto
- b) indeciso
- c) falso

77. ¿"Perder" es un mejor opuesto a "revelar" que la palabra "esconder"?

- a) si
- b) indeciso
- c) no

78. "Negro" es a "gris" como "dolor" es a:

- a) torcedura
- b) aflicción
- c) comezón

79. Se me hace difícil aceptar un "no" como respuesta, aun cuando sé que estoy pidiendo lo imposible

- a) cierto
- b) indeciso
- c) falso

80. Con frecuencia, la forma como me dicen las cosas me duele más que lo que me están diciendo.

- a) cierto
- b) indeciso
- c) falso

81. Me incomoda tener sirvientes que me atiendan

- a) si
- b) intermedio
- c) no

82. Cuando un grupo de amigos sostiene una conversación animada:

- a) Prefiero escuchar con atención
- b) intermedio
- c) doy más opiniones que la mayoría de ellos

83. Me gusta estar en medio de mucha excitación, bullicio y ruido.

- a) si
- b) intermedio
- c) no

84. En el trabajo, es más importante ser popular con la gente importante que hacer un trabajo de primera.

- a) cierto
- b) intermedio
- c) falso

85. Si la gente me observa en la calle o en una tienda me siento ligeramente avergonzado.

- a) si
- b) intermedio
- c) no

86. Mis ideas no siempre pueden ponerse fácilmente en palabras, por eso no intervengo tanto en la conversación como la mayoría de la gente

- a) cierto
- b) indeciso
- c) falso

87. Siempre estoy interesado en asuntos de mecánica, por ejemplo en carros y aeroplanos

- a) si
- b) intermedio

c) discutiendo con otros

73. Cuando tengo que hacer decisiones rápidas:

- a) me apoyo en un razonamiento objetivo, tranquilo y lógico
- b) intermedio
- c) me pongo tenso, excitable, incapaz de pensar claramente

89. Realmente en el mundo hay más gente simpática que indeseable.

- a) sí
- b) indeciso
- c) no

90. Los sujetos indiferentes que dicen "lo mejor de la vida es gratis", no han trabajado para conseguir mucho.

- a) cierto
- b) intermedio
- c) falso

91. Si en una junta la gente sólo habla sin llegar al grano

- a) las insto a que lleguen a él
- b) intermedio
- c) actúo en forma práctica para mantener la armonía.

92. Una persona cuyas ambiciones lastiman o dañan a un amigo cercano, a pesar de eso puede ser considerada todavía como un ciudadano común y corriente.

- a) sí
- b) intermedio
- c) no

93. Cuando pequeñas cosas me salen mal, una tras otra, yo

- a) continúo como si nada hubiera sucedido
- b) intermedio
- c) me siento agobiado

94. Me aquejan sentimientos de culpa o remordimiento, en relación a asuntos insignificantes.

- a) sí, a menudo
- b) a veces
- c) no

95. Sería mejor si toda la gente se reuniera en prácticas religiosas públicas con regularidad.

- a) cierto
- b) intermedio
- c) falso

96. Cuando se proyectan salidas en grupo:

- a) siempre me complace participar íntegramente
- b) intermedio
- c) me gusta reservarme el derecho a cancelar mi participación

97. Mucha gente me platica sus problemas y me pide consejo cuando necesitan a alguien con quien hablar.

- a) sí
- b) intermedio
- c) no

98. Si mis amigos me excluyen de algo que están haciendo.

- a) hago alboroto
- b) intermedio
- c) lo tomo con calma, pensando que tienen algún motivo

99. En ciertos estados de ánimo, fácilmente me alejo del trabajo que estoy haciendo por distracciones y ensueños.

c) no

88. Lo que hace que la mayor parte de la gente se abstenga de realizar actos criminales o deshonestos es principalmente el temor a ser aprehendida.

- a) sí
- b) indeciso
- c) no

103. ¿Cuál de las siguientes palabras es distinta a las otras dos?

- a) prudente o sensato
- b) adorable
- c) amable

104. Cruzo la calle para evitar encontrarme con gente que no deseo ver:

- a) nunca
- b) algunas veces
- c) pocas veces

105. El número de problemas que se me presentan y que no puedo resolver por mi propia cuenta en un día ordinario, son:

- a) apenas uno
- b) intermedio
- c) mas de una docena

106. Si estuviera en desacuerdo con los puntos de vista de un maestro, por lo general:

- a) me guardaría mi opinión
- b) indeciso
- c) le diría que mi opinión es diferente

107. Cuando hablo con personas del sexo opuesto, evito cualquier tema sexual vergonzoso.

- a) cierto
- b) intermedio
- c) falso

108. Realmente no tengo éxito cuando trato a la gente.

- a) cierto
- b) indeciso
- c) falso

109. Me agrada dar lo mejor de mi tiempo y energía a:

- a) mi hogar y las necesidades reales de mis amigos
- b) intermedio
- c) actividades sociales y pasatiempos personales.

110. Cuando trato de impresionar favorablemente a la gente con mi personalidad:

- a) casi siempre tengo éxito
- b) algunas veces tengo éxito
- c) por lo general estoy inseguro de mi éxito

111. Prefiero tener:

- a) un gran número de conocidos
- b) indeciso
- c) sólo pocos amigos leales

112. Preferiría ser filósofo que ingeniero mecánico

- a) cierto
- b) indeciso
- c) falso

113. Tiendo a criticar el trabajo de otras personas.

- a) si
- b) intermedio
- c) no

100. No me precipito para aceptar o rechazar a las personas que acabo de conocer.

- a) cierto
- b) indeciso
- c) falso

101. Preferiría ser:

- a) administrador de una oficina de negocios
- b) indeciso
- c) arquitecto

102. "Abril" es a "marzo", como "martes" es a:

- a) miércoles
- b) viernes
- c) lunes

117. Con mis conocidos prefiero:

- a) platicar sobre hechos y asuntos impersonales
- b) intermedio
- c) charlar con la gente y de sus sentimientos

- a) si
- b) indeciso
- c) falso

114. Me agrada planear cuidadosamente el cómo influir sobre mis compañeros para que me ayuden a lograr mis metas.

- a) cierto
- b) intermedio
- c) falso

115. Pienso que soy más sensible que la mayoría de las personas a las cualidades artísticas de lo que me rodea. a) cierto.

- a) cierto
- b) intermedio
- c) falso

116. Mis amigos creen que soy algo distraído y poco práctico.

- a) cierto
- b) intermedio
- c) falso