

# Rol del género femenino en el ámbito laboral: una figura comparada con el desempeño directivo de la mujer a nivel de Latinoamérica

## Role of the feminine gender in the labor field: a figure compared with the women's leading performance of Latin America

Sonia María Quezada Calle<sup>1\*</sup>, Froilán Méndez Vélez<sup>1</sup> y Diana González Maldonado<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Católica de Cuenca

\*smquezadac@ucacue.edu.ec

DOI: [https://doi.org/10.26871/killkana\\_social.v2i4.311](https://doi.org/10.26871/killkana_social.v2i4.311)

### Resumen

El espacio ganado por las mujeres en los diferentes ámbitos laborales, es el producto de un recurrente desempeño exitoso; sin embargo en la actualidad todavía existen múltiples barreras preconcebidas que limitan las aspiraciones profesionales de las mujeres. Bajo este contexto, la realidad indica que existe un reducido grupo de mujeres líderes a nivel mundial que ante la usanza poco favorable se emplazaron en cargos directivos no solo corporativamente sino en funciones gobernantes. En este caso, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), reveló que solo una mujer participa dentro de cada diez puestos en juntas directivas, de igual forma los datos al año 2009 revelaron dentro de las empresas que cotizaban en la bolsa de valores en los países de la OCDE, la participación de la mujer en los cargos directivos es escasa, siendo su representación de una por cada diez cargos directivos. Lo que se pretende es demostrar la existencia de diferentes factores relacionados con la experiencia y la superación profesional del género femenino; para ello, se disgregan algunas interrogantes que serán fundamentales identificar mediante un análisis descriptivo y mixto, tomando en cuenta características como: el entorno laboral, los índices demográficos, entre los principales.

**Palabras clave:** Género femenino, Ámbito laboral, Liderazgo, Gobernanza, Índices demográficos.

### Abstract

*The space won by women in different work environments is the product of a recurring successful performance; However, nowadays, there are still multiple preconceived barriers that limit the professional aspirations of women. In this context, the reality indicates that there is a small group of women leaders worldwide who, faced with the unfavorable use, were placed in managerial positions not only corporately but in governing functions. In this case, the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), revealed that only one woman participates in every ten positions on boards of directors, likewise the data to 2009 revealed within the companies that were listed on the stock exchange. values in the OECD countries, that the participation of women in managerial positions is poor, being their representation one in ten management positions. So, the objective of this article is to demonstrate the existence of different factors related to the experience and professional improvement of the female gender; To do this, some questions that will be fundamental to identify are broken down, through a descriptive and mixed analysis taking into account characteristics such as: the working environment, the demographic indexes, among the main ones.*

**Key words:** Female gender, Labor scope, Leadership, Governance, Demographic indexes.

## 1 Introducción

Antes del siglo diecinueve, la mayoría de las familias estaban organizadas de acuerdo a la tradición patriarcal. Los jefes de hogar mantenían la propiedad y control de la producción, mientras sus esposas tenían la obligación de la labor no remunerada y suministrar lo necesario para sostener a la empresa familiar (Ruggles, 2015)

La búsqueda de una mayor igualdad entre hombres y mujeres en la sociedad ha sido permanente desde el siglo anterior, teniendo como principales defensoras de la igualdad y emancipación de la mujer a Beauvoir, (2005) y Lerner G. (1990) quienes identificaron al patriarcado como uno de los principales diferenciadores de género; siendo el rol tradicional de dedicación de la mujer hacia el hogar y la familia. Lo que Shah, (2015) afirma no se ha erradicado

por completo y los rezagos de la sociedad patriarcal con distinción de género por el rol<sup>1</sup>, sigue persistiendo en la actualidad, orientada a considerar a los hombres como jefes proveedores del hogar y a las mujeres exclusivamente como jefes al cuidado del mismo.

Por el contrario, Kumari & Devi, (2012) argumentaron que con la mejora de la educación y oportunidades de empleo, la mayoría de los hogares se convirtieron en dos perceptores de ingresos, debido al aumento de los gastos y necesidades; y que gracias a la expansión de la educación superior, la mujer mejoró sus perspectivas de empleo, por lo que las parejas con dos sueldos están reemplazando el modelo de pareja casada tradicional de sostén de familia.

No obstante, aun cuando la trascendencia de la mujer en el mundo profesional juega un papel importante y muchos son conscientes del desempeño exitoso en las empresas, siguen existiendo limitaciones para las mujeres en el campo laboral, y a pesar de existir mujeres directivas, estas se enfrentan a un gran número de barreras que limitan sus aspiraciones profesionales (Liu, 2013)

Para Glass & Cook (2016), las mujeres en posiciones de liderazgo corporativo aún siguen siendo poco representadas, pero existe un grupo de mujeres que en contra de todas las probabilidades lograron romper el techo de cristal<sup>2</sup>; y son precisamente estos factores relacionados a la experiencia y éxito de las mujeres interesantes de investigar.

De manera análoga, la mujer ha logrado representación en diferentes espacios llegando a ser presidentes universitarios, representantes estatales e incluso presidentes de naciones, todo esto representando el progreso de la mujer en ostentar poder y autoridad; no obstante, aún sigue causando asombro la baja presencia de la mujer en posiciones de liderazgo (Eagly y Karau, 2002)

Debeljuh & Las Heras (2013) manifiestan que es escasa la participación de mujeres que se encuentren ocupando cargos en niveles ejecutivos y de liderazgo, a pesar de que poseen entre sus competencias la creatividad y sensibilidad que son cualidades esenciales para motivar al personal y conducir a una mayor efectividad empresarial. Aunque se puede decir que en la actualidad la inserción de la mujer en el área laboral es más participativa hoy en día, y si se considera en el Ecuador la equidad de género es amparada y promovida por la Constitución de la República del 2008 en el Art. 36<sup>3</sup>; existe un realizado por la empresa Deloitte, denominado Mujeres Ejecutivas 2016<sup>4</sup>: “Una radiografía de las ejecutivas ecuatorianas”, el cual manifiesta que todavía el porcentaje de participación de la mujer ecuatoriana en puestos de mayor jerarquía es mínimo.

<sup>1</sup> <http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/volfive/EIJMRS5212.pdf>

<sup>2</sup> Techo de cristal: imitación velada del ascenso laboral de las mujeres al interior de las organizaciones.

<sup>3</sup> Constitución de la República del Ecuador: Estado propiciará la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado en igualdad de derechos y oportunidades, garantizándole idéntica remuneración por trabajo de igual valor.

<sup>4</sup> <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/mujeres-ejecutivas-2016.html>

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), manifiesta que una de cada diez mujeres ocupa puestos en juntas directivas (OCDE, 2012); mientras que Debeljuh & Las Heras (2013) en su libro: “Mujer y Liderazgo”, mencionan que un porcentaje inferior al 4% alcanzan puestos de presidencia y vicepresidencia, porcentaje que en México es menos del 12% y en Brasil solamente el 8%.

Con la finalidad de ampliar este tema, el propósito del presente estudio es identificar algunas particularidades, a saber: (a) cuáles son las características demográficas de este grupo de mujeres (b) qué factores según estas mujeres fueron considerados en el entorno empresarial para su promoción, (c) las experiencias de estas mujeres en la alta dirección, podría asociarse al fenómeno del acantilado de cristal, y (d) las mujeres en la alta dirección perciben mayor presión o limitación en la dirección de estos puestos.

## 2 Metodología

Las mujeres profesionales a nivel mundial, se encuentran atravesando un proceso de intromisión en funciones directivas, empresariales, corporativas, entre otras. Para conocer la realidad del papel que desempeña el género femenino, en función del proceso de investigación y desarrollo que emprenden; el presente artículo se despliega mediante el uso del método mixto; el método cualitativo permite a través del uso de información proporcionada por diferentes fuentes conocer como actualmente se encuentran las mujeres con sus características propias y mediante su análisis determinar el estado actual y la prospectiva hacia lo que se pretende escalar.

Según Angulo (2018) la metodología cualitativa abarca datos que se obtienen de la información descriptiva, revisión bibliográfica, entrevistas habladas o escritas, y la conducta observable. Así también Ray Rist (1977) citado por Angulo, (2018) manifiesta que la metodología cualitativa, al igual que la metodología cuantitativa, abordan un conjunto de técnicas que permite recolectar información para la investigación. De igual manera, para Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, (2014) la metodología cualitativa está basada en la literatura y las experiencias de los participantes, que contribuyen a la exploración y descripción que aborda las características relevantes del proceso de recolección de la información a través del método inductivo-deductivo; respecto al análisis cuantitativo se pretende a través de un estudio no exploratorio y con el uso de tablas y gráficos estadísticos de fuentes de información secundarias analizar el desempeño de la mujer en cargos directivos en los diferentes países de América Latina.

En este sentido, se investiga la tendencia en el ámbito laboral de las mujeres a nivel mundial y su desenvolvimiento dirigenal, a través de una metodología inductiva para dar a conocer las conclusiones relacionadas al desempeño de la mujer en cargos directivos destacando sus competencias y accionar.

### 3 Resultados y discusión

Con las crisis a nivel mundial más de una mujer ha ascendido a posiciones importantes dentro de diferentes espacios como es en el caso corporativo. En Estados Unidos, los nombramientos de mujeres para dirigir empresas tales como la HP e IBM<sup>5</sup>, en los años 2011 y 2012 respectivamente (Liu, 2013). Situación de la que no ha estado exenta Latinoamérica, siendo visible la vinculación de la mujer en el mundo laboral; aunque ciertamente existen mujeres al frente de estas posiciones la representación de ellas en los niveles más altos de gestión, en particular en el sector privado, sigue siendo escasa, incluso en naciones tan desarrolladas como los Estados Unidos y Alemania (Cárdenas y cols., 2014)

Según lo que manifiestan Cárdenas, y otros (2014) un supuesto común en el caso de los países latinoamericanos

es que el machismo cultural apoya la supremacía de los hombres sobre las mujeres, gobernando las relaciones de género. Para (Heilman, 2001), el sesgo de género y la forma en que influye la evaluación en los lugares de trabajo, ser competente no garantiza que una mujer avance al mismo nivel empresarial que el hombre; por lo que el estereotipo femenino representa un obstáculo, ya que el concepto de buen gerente se describe predominantemente por atributos masculinos.

Del acápite anterior, es preciso resaltar el hándicap del género femenino en cargos directivos o miembros de directorio, entendidos como la adopción de decisiones por las mujeres en los mencionados puestos laborales. En la Tabla 1 se pueden observar datos de 18 países de la Comarca Latina, fragmentada por género durante los últimos cinco años según datos de la (CEPAL, 2017)<sup>6</sup>, mismos que son expresados en porcentajes:

Tabla 1 Porcentaje de Mujeres en Directorios, 2013 - 2017

Año/Sexo	2013		2014		2015		2016		2017	
País	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Argentina	20	80	0	100	0	100	0	100	0	100
Bolivia	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100
Brasil	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100
Chile	0	100	0	100	0	100	0	100	20	80
Colombia	12,5	87,5	14,3	85,7	14,3	85,7	16,7	83,3	12,5	87,5
Costa Rica	28,6	71,4	20	80	20	80	42,9	57,1	50	50
Ecuador	0	100	11,1	88,9	20	80	60	40	60	40
El Salvador	28,6	71,4	28,6	71,4	37,5	62,5	30	70	33,3	66,7
Guatemala	10	90	14,3	85,7	10	90	12,5	87,5	11,1	88,9
Honduras	20	80	0	100	0	100	60	40	60	40
México	0	100	0	100	0	100	0	100	20	80
Nicaragua	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100
Panamá	0	100	16,7	83,3	16,7	83,3	16,7	83,3	20	80
Paraguay	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100
Perú	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100
R. Dominicana	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100
Uruguay	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>93</b>	<b>6,2</b>	<b>93,8</b>	<b>7</b>	<b>93</b>	<b>14</b>	<b>86</b>	<b>16,9</b>	<b>83,1</b>

Fuente: CEPAL, [www.cepal.org/es/datos-y-estadisticas](http://www.cepal.org/es/datos-y-estadisticas)

Entonces, conveniente será demostrar la desventaja en el entorno laboral que sobrelleva la mujer frente al hombre. El promedio de mujeres que son miembros de Directorio, en este caso el Banco Central está aproximadamente en 10.22 %, mientras que los hombres ocupan un 89.78 %; en el siguiente gráfico se puede determinar, qué países reflejan los índices más altos de participación del género femenino; así pues países como Honduras y Ecuador amparan la equi-

dad de género llamativamente, por ende, hay una mayor incidencia de la mujer en el mencionado puesto directivo con un 60 % por sobre el 40 % de la participación masculina en los años 2016 y 2017. La mayoría de países latinoamericanos relegan la participación del género femenino al punto de refrendar una casi nula toma de decisiones, como se puede observar:

<sup>5</sup>La primera supervisora mujer en la IBM fue Ana Paula Assis. <https://iberoeconomia.es/mercados/ana-paula-assis-primera-mujer-nombrada-gerente-general-ibm-america-latina/>

<sup>6</sup>CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

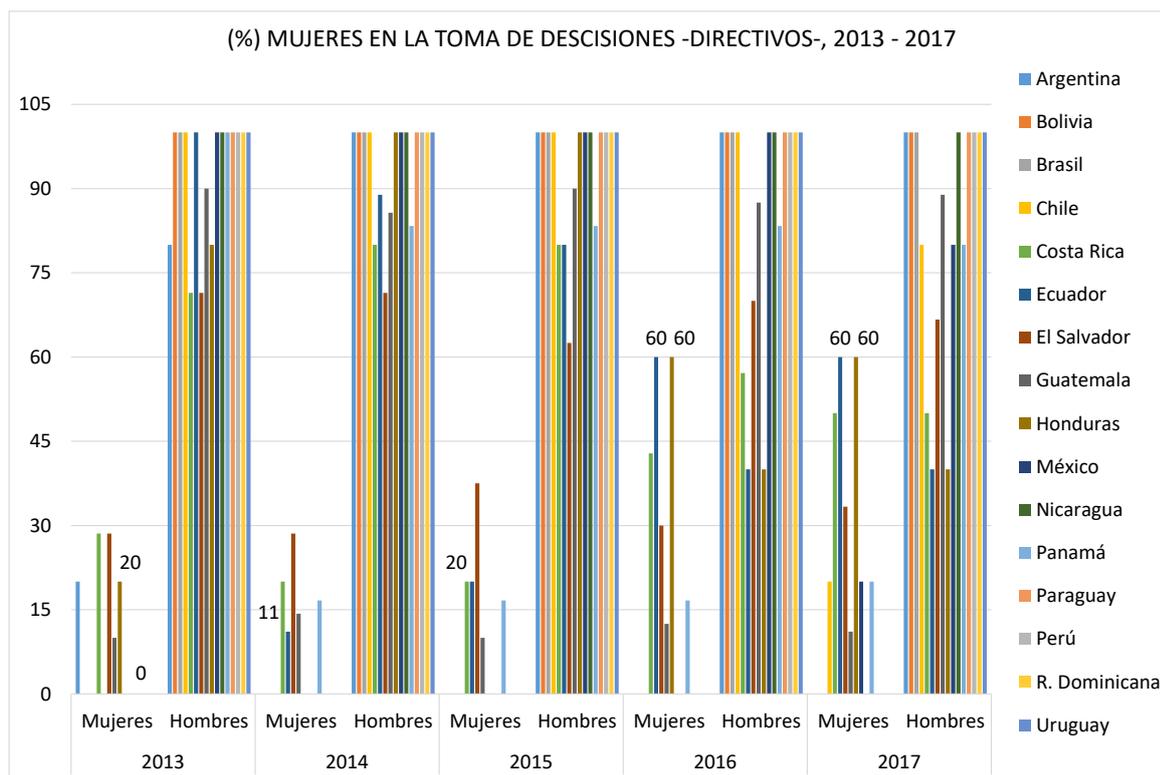


Figura 1. Mujeres en la toma de decisiones – Directivos 2013 – 2017

Elaboración: Los autores

Caso parecido se advierte en las nominaciones para dignidades de gobernancia local, es decir, las mujeres que ocupan puestos de gestión pública, en este caso Alcaldesas el promedio de mujeres está en un 11.76 %, mientras que los hombres ostentan un 88.24 % aproximadamente, según

la CEPAL. En la siguiente Tabla 2 se puede ver la tendencia en los mismos 18 países de la América Latina, clasificada por género durante los últimos cinco años, son expresados en porcentajes:

Tabla 2 Porcentaje de Mujeres en Funciones Públicas, 2013 - 2017

Año/Sexo	2013		2014		2015		2016		2017	
	Mujeres	Hombres								
Argentina	10,2	89,8	9,9	90,1	10,2	89,8	7,7	92,3	6,5	93,5
Bolivia	7,7	92,3	7,7	92,3	8,2	91,8	8,2	91,8	8,2	91,8
Brasil	11,8	88,2	11,8	88,2	11,8	88,2	11,6	88,4	11,6	88,4
Chile	12,2	87,8	12,2	87,8	12,2	87,8	11,9	88,1	11,9	88,1
Colombia	9,7	90,3	9,8	90,2	12,1	87,9	12,1	87,9	12,1	87,9
Costa Rica	12,3	87,7	12,3	87,7	12,3	87,7	14,8	85,2	14,8	85,2
Ecuador	6,3	93,7	7,2	92,8	7,2	92,8	7,2	92,8	7,2	92,8
El Salvador	10,7	89,3	10,7	89,3	10,3	89,7	10,3	89,7	10,3	89,7
Guatemala	2,1	97,9	2,1	97,9	2,1	97,9	3,0	97,0	3,0	97,0
Honduras	6,7	93,3	6,7	93,3	6,7	93,3	6,7	93,3	7,4	92,6
México	5,6	94,4	6,8	93,2	9,4	90,6	9,0	91,0	16,0	84,0
Nicaragua	40,1	59,9	40,1	59,9	40,1	59,9	40,1	59,9	40,1	59,9
Panamá	9,3	90,7	14,3	85,7	14,3	85,7	14,3	85,7	14,3	85,7
Paraguay	7,6	92,4	7,6	92,4	10,4	89,6	10,4	89,6	10,4	89,6
Perú	3,9	96,1	3,9	96,1	2,9	97,1	2,9	97,1	2,9	97,1
R. Dominicana	7,7	92,3	7,7	92,3	7,7	92,3	13,3	86,7	13,3	86,7
Uruguay	24,7	75,3	24,7	75,3	21,4	78,6	21,4	78,6	21,4	78,6
<b>TOTAL</b>	<b>11,1</b>	<b>88,9</b>	<b>11,5</b>	<b>88,5</b>	<b>11,7</b>	<b>88,3</b>	<b>12,1</b>	<b>87,9</b>	<b>12,4</b>	<b>87,6</b>

Fuente: CEPAL, [www.cepal.org/es/datos-y-estadisticas](http://www.cepal.org/es/datos-y-estadisticas)

Del mismo modo, se puede desplegar que la participación de las mujeres en puestos por elección popular está en desventaja *versus* los hombres. Bajo este marco, Nicaragua refleja un alto porcentaje del género femenino en los mencionados entornos laborales con un 40 % de incidencia,

al igual que Uruguay revela un 23 % aproximadamente, tomando como referencia el año 2013 hasta el 2017, según datos de la CEPAL, expresados en porcentajes, como se muestran en la figura 2.

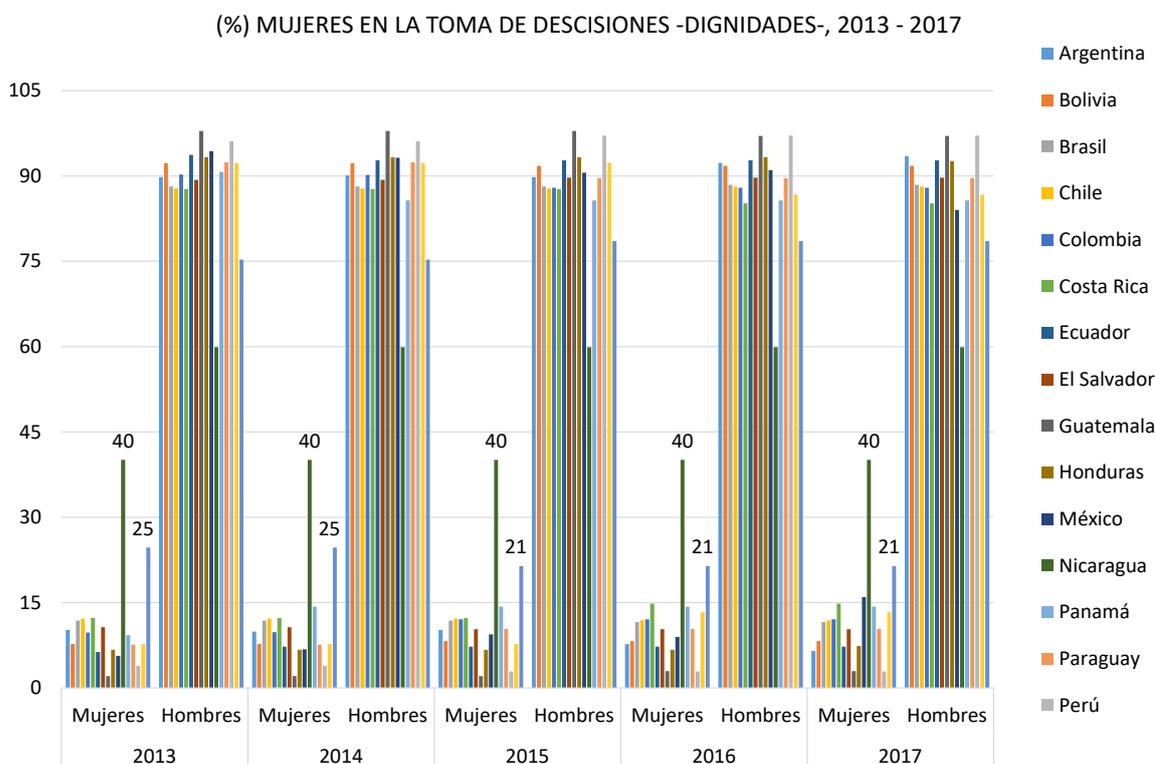


Figura 2. Mujeres en la Toma de Decisiones – Dignidades, 2013 - 2017

Fuente: Archivos INEC

A pesar de todos los logros obtenidos por las mujeres<sup>7</sup>, para liderar cargos desde la alta gerencia, todavía tienen que enfrentarse y verse afectadas negativamente por los estereotipos de género (Heilman, 2001). En este contexto, se puede mencionar que han pasado casi 30 años desde que la metáfora del techo de cristal describió las barreras sutiles, pero reales que enfrentan las mujeres en su intento de ascender posiciones en la organización (Bruckmuller, Ryan, Rink, y Haslam, 2014) a pesar que la evidencia indica que las mujeres profesionales se enfrentan a un obstáculo adicional cuando se encuentran en posiciones de liderazgo (Haslam y Ryan, 2008).

La realidad renuente indica que aunque el porcentaje de mujeres en puestos representativos a nivel mundial crece, este incremento es lento, a pesar que las estrategias de gestión son similares con las de los hombres (Catalyst,

2017) por lo que, al momento de acceder a puestos relevantes se enfrentan a algunas barreras para su ascenso (Eagly y Carli, 2007). La evidencia del estudio de (Ryan y Haslam, 2007) sugiere que las mujeres están al frente de posiciones precarias de liderazgo, en razón de ello sería más probable que las mujeres tiendan a ser nombradas a puestos asociados a mayor riesgo y crítica, dentro de organizaciones en crisis.

En este sentido, la teoría del acantilado de cristal<sup>8</sup> predice que las mujeres son más propensas que los hombres a ser promovidas en empresas que se encuentran luchando por estar en situaciones de crisis o riesgo; así también, se tiene la teoría de la congruencia del rol que hace referencia a este grupo de mujeres que se enfrenta a los desafíos de responder aquellos retos de las posiciones dominadas generalmente por su par masculino. (Cook y Glass, 2016)

<sup>7</sup><http://www.mujerespalante.org/es/mujeres-en-el-mundo/50-mujeres-lideres-en-el-mundo.html>

<sup>8</sup>Año 2004 Michelle K. Ryan y Alexander Hasla, acuñaron la identificación de este fenómeno

### El Acantilado de Cristal

Resultados de estudios sugieren que las mujeres han logrado importantes avances en el ascenso organizacional (Ohlott, Ruderman, y Mccauley, 1994) Sin embargo este estudio reveló formas sutiles de discriminación más difíciles de discernir, en específico alusivas a las diferencias de género cuando se refiere al desarrollo de actividades con un alto nivel de responsabilidad y presión externa, diferenciándose en términos de criticidad, visibilidad y amplitud de sus responsabilidades (Ohlott y cols., 1994)

Para Ohlott, Ruderman, & Mccauley (1994) podría significar que las mujeres y hombres pueden ser promovidos a niveles similares, pero las mujeres carecen de menos autoridad; además de que se considera que las mujeres pueden ascender ante desafíos estereotipados, sobre la base de que las mujeres al desempeñar por lo general el rol de la crianza, pueden manejar situaciones difíciles. Ahora bien, Ryan & Haslam (2005) extendieron la metáfora del techo de cristal enfocándose en las mujeres que enfrentan discriminación cuando ocupan posiciones de liderazgo en las organizaciones, refiriéndose a ello como el acantilado de cristal; es decir, que a más de los desafíos que enfrenta la mujer en su intento de escalar posiciones, también podría ser considerada a lidiar con posiciones de liderazgo problemáticas, que pueden limitar su proyección en el tiempo en estas posiciones.

Los hallazgos más interesantes del estudio Ryan & Haslam (2005) en las Compañías Británicas en el 2003<sup>9</sup>, relacionado a las fluctuaciones de desempeño en las empresas que condujeron al nombramiento de hombres y mujeres a los consejos de administración, evidenció que las mismas que nombraron a hombres en sus consejos de administración tuvieron un rendimiento estable antes y después del nombramiento; lo contrario sucedió en el caso de las empresas que nombraron mujeres. Si bien es cierto que estos resultados revelan la existencia del fenómeno del acantilado de cristal, es un estudio preliminar, que requiere de mayor investigación sobre las mujeres que han experimentado este fenómeno y si lo consideran una discriminación o una oportunidad de logro en sus carreras (Ryan y Haslam, 2005)

Una investigación de Haslam & Ryan (2008) aplicado a tres estudios experimentales reveló resultados consistentes acerca de que la mujer es candidata a posiciones de liderazgo cuando el rendimiento de la organización estaba disminuyendo en lugar de mejorar. Paralelamente, la investigación realizada por (Haslam, Ryan, Kulich, y Trojanowski, 2010) sobre las elecciones generales de 2005 en el Reino Unido y la selección de un candidato de la clase de ciencias políticas para disputar una elección, demostraron los resultados que el fenómeno del acantilado de cristal no se limita al espacio corporativo, sino también es perceptible en el espacio político.

<sup>9</sup>En las Compañías Británicas según (Ryan y Haslam, 2005) las mujeres que asumen posiciones directivas lideras empresas en crisis. <https://goo.gl/3phTxk>

De igual manera Ashby, Ryan, & Haslam (2017) en su estudio realizado sobre la precariedad de los casos legales asignados a la mujer, los resultados fueron consistentes con los patrones observados en otras esferas, indicando que una candidata mujer tiene preferencia para acceder como abogado principal a casos de alto riesgo frente a su par masculino. En otra investigación experimental (Bruckmuller y Branscombe, 2010), indagaron la influencia de la historia del liderazgo de género y los estereotipos acerca del género y liderazgo en la creación del acantilado de cristal; evidenciando que la historia de liderazgo juega un papel en la creación del fenómeno del acantilado de cristal, cuando esta ha sido dominado por el sexo masculino; por el contrario, esta interacción desaparece cuando el liderazgo organizacional estuvo dominado por mujeres.

El acantilado de cristal podría ser una consecuencia del techo de cristal, revelando que el género del reclutador influye en este fenómeno, siendo un factor decisivo para designar a un líder hombre o una líder mujer. El estudio concluyó que los participantes masculinos seleccionaron un candidato hombre y las participantes femeninas se decidieron por una mujer, independientemente si la compañía pasaba por un período de crisis o de éxito, aunque se identificó una tendencia a destacar a los hombres en un ambiente exitoso (Hunt-Earle, 2012). Asimismo, la investigación de Cook & Glass (2014) sobre la promoción de las minorías raciales y étnicas, es consistente con la predicción de la teoría del acantilado de cristal, sugiriendo los resultados que las minorías son más propensas a ser promovidas en empresas que luchan.

Hasta ahora los estudios revisados han explicado el fenómeno del acantilado de cristal; pero existen estudios en dónde no se explica este fenómeno, como es el caso del estudio realizado por (Adams, Gupta, y Leeth, 2009) en el cual utilizaron una muestra de nombramientos de gerentes en corporaciones estadounidenses durante los años 1992-2004<sup>10</sup>, aplicado a medidas de desempeño financiero, los resultados demostraron que bajo este análisis las mujeres eran favorecidas cuando la empresa atraviesa por momentos de salud financiera. Sin embargo, aunque contradictoriamente no se apoya la hipótesis del fenómeno de acantilado de cristal en firmas estadounidenses, los autores sugieren la necesidad de ampliar la investigación para determinar en dónde y en qué tipos de posiciones persiste este fenómeno.

El estudio de Carrol, Hennessey, & MacDonald (2013) indica que la mujer enfrenta muchos desafíos en los negocios, los resultados del estudio no proporcionan evidencia de que las mujeres asuman posiciones de liderazgo en precarias condiciones. En este marco, otro estudio realizado por las mismas autoras en el 2014 muestra que los resultados son consistentes con la investigación anterior, haciendo referencia a que persiste el techo de cristal y no existe evidencia del acantilado de cristal, ya que las mujeres continúan siendo mal representadas en posiciones directivas (Hennessey, MacDonald, y Carroll, 2014)

<sup>10</sup><https://goo.gl/q9Torr>

Revisando a otros investigadores, también se encontró que el estudio realizado por (Cook y Glass, 2014) sobre la transición de los gerentes en compañías estadounidenses durante un período de 20 años, y no se encontró evidencia que apoye el fenómeno de acantilado de vidrio cuando la empresa está en crisis o tiene un bajo rendimiento. Siguiendo esta línea de estudios que posan en la literatura investigada sobre la falta de evidencia de la aplicación de la teoría del acantilado de cristal, se encuentra la investigación realizada por (Acar, 2015) en un grupo de jóvenes estudiantes turcos, en la cual concluye, que es muy temprano para que se pueda argumentar que las barreras que enuncia el acantilado de vidrio reemplazan a las establecidas por el techo de cristal.

Contrario a todos estos resultados, el estudio de (Smith, 2015) rastreó que las circunstancias organizacionales bajo las cuales acceden las mujeres a posiciones de liderazgo en las organizaciones de carácter público se enfrentan a un acantilado de cristal, ya que llegan a posiciones de liderazgo donde el riesgo es mayor. (Cook y Glass, 2016), encontraron una fuerte evidencia del fenómeno de acantilado de cristal en el análisis de la trayectoria y entrevistas a la muestra seleccionada, siendo consistente con el concepto de que las mujeres son promovidas a posiciones de riesgo o en tiempos difíciles, aunque de las entrevistas contrario a la teoría, las mujeres reconocen ser visibles como mujeres, pero no como líderes y deben probar sus habilidades y consideran apropiadamente necesario establecer su reputación como líderes transformacionales o gerentes en tiempos de crisis. De acuerdo a (Ryan y Haslam, 2011) los gerentes ideales de las empresas sin éxito se asociaron con el estereotipo femenino, otro de los resultados de la investigación sugirió que las mujeres pueden ser favorecidas en momentos de mal desempeño, no porque se espera que mejoren la situación, sino por sus características como buenas administradoras de personas y porque pueden asumir la culpa por fracaso organizacional<sup>11</sup>.

Las mujeres continúan enfrentándose a una amplia gama de barreras y desafíos cuando llegan a la cima de las organizaciones. En este sentido, la investigación sobre el acantilado de cristal recoge estas experiencias y revela que no solo las mujeres tienen menos probabilidades de ascender hacia posiciones de liderazgo que los hombres, sino además que cuando son promovidas a estas posiciones pueden ser más precarias y asociarse con mayores niveles de estrés y un mayor riesgo al fracaso (Bruckmuller y cols., 2014).

Para Bruckmuller, Ryan, Rink, & Haslam (2014) al fenómeno del acantilado de cristal se le atribuye múltiples causas, entre ellas; las percepciones estereotipadas de las mujeres, como mejores gestoras en tiempo de crisis, gestoras de personas y una asociación estereotipada entre el liderazgo y los hombres. De tal manera que, aunque

<sup>11</sup>Graveline y Kokalari (2008) se refieren al fracaso organizacional desde tres puntos de vista: dejar de pagar una deuda; reunir las condiciones previstas en la normativa vigente sobre quiebra; o tener una situación patrimonial precursora del fracaso futuro

en la actualidad existe un mayor número de mujeres que han ascendido a posiciones representativas dentro de las organizaciones, todavía se enfrentan a barreras para ejercer su liderazgo. En este sentido, se desprenden algunas interrogantes que deberían ser analizadas como manifiesta el estudio de Glass & Cook, (2016), como es analizar las características demográficas que no han sido consideradas para la obtención de los resultados, siendo en este caso, la etnia, edad y generación de las mujeres que se encuentran en posiciones de liderazgo.

Asimismo, el estudio realizado por Chung-Herrera & Lankau, (2005), revela en sus resultados que las características gerenciales caucásicas correspondían al perfil de gerente exitoso y triunfador, citadas características presentes inclusive a los gerentes asiáticos; al contrario de los gerentes afroamericanos o hispanoamericanos. Paralelamente, el estudio Livingston, Rossette, & Washington, (2012) muestra que los resultados sobre la expresión de dominio o comunidad fue diferente entre mujeres líderes blancas y negras. La generación más joven, caracterizada por los millennials<sup>12</sup> también se considera más tolerante hacia las diferencias (Cook y Glass, 2016). Además, se analizó a empresas grandes y representativas en los Estados Unidos; orientando la investigación futura hacia empresas más pequeñas y de menor visibilidad, por lo que, la investigación pretende orientarse hacia ese grupo de empresas.

De la revisión de la literatura se deriva la presente investigación que está orientada a determinar si el acantilado de cristal es evidente en sociedades cuya cultura apoya los patrones considerados tradicionales, que se caracterizan por las diferencias y discriminación de género (Ryan y Haslam, 2007); y que según Giraldo O. 1972 (como se citó en Cárdenas, y otros, 2014) un supuesto común en el caso de los países latinoamericanos es que el machismo cultural, apoya la supremacía de los hombres sobre las mujeres, gobernando las relaciones de género. Ante la falta de evidencia concluyente que valide la teoría del acantilado de cristal y ante la diversidad de resultados, sigue abierto el debate que promueve la investigación, para continuar probando la teoría y cerrar la brecha de investigación (Carrol y cols., 2013)(Hennessey y cols., 2014);(Acar, 2015).

#### 4 Conclusiones

Mediante el análisis relacionado con la proliferación de las profesionales mujeres en el entorno laboral, se puede concluir que:

- Aunque la mujer es poco representada en posiciones de liderazgo, existen mujeres que han podido alcanzar tales designaciones y desempeñarse de manera eficiente. No obstante, según los estudios revisados, la mujer podría ser considerada para liderar estas posiciones cuando la compañía está en crisis o riesgo; las mujeres que han logrado ascender a estas posiciones están

<sup>12</sup>Espinoza, C. & Ukleja, M. & Rusch, C. (2010) en su obra: Managing the Millennials, consideran a los millennials como una generación más sociable y tolerante a la diversidad

- sujetas a la discriminación, a la crítica y constante evaluación, para su desenvolvimiento y aceptación.
- Las mujeres que consiguen estas designaciones son continuamente observadas como mencionaba Heilman (2001). El hecho de ser competente para desempeñar este tipo de cargos, no garantiza que su liderazgo busque una mayor conciliación, colaboración o puedan ser más receptivas, generando más confianza entre los empleados. Además, no se garantiza que una mujer logre escalar posiciones en igualdad de condiciones que su homólogo masculino más aún cuando tradicionalmente a un gerente se lo describe por características masculinas.,
  - Así también, se puede decir que este grupo de mujeres que se encuentran al frente de las organizaciones enfrenta innumerables barreras por el simple hecho de ser mujer, lo que se ha podido evidenciar en empresas europeas, norteamericanas y latinoamericanas, con un ingrediente adicional en estas últimas que además deben experimentar la barrera del machismo cultural, la misma en la que predomina el hombre, como mencionaban Cárdenas, y otros (2014)
  - Finalmente se puede concluir que de acuerdo a lo que establece el fenómeno de techo de cristal la mujer sigue teniendo una escasa participación en puestos directivos; no obstante, las mujeres que logran vencer el techo de cristal y escalar a posiciones directivas pueden aportar con su estilo de liderazgo a la gestión y a los resultados de la organización, aunque según el estudio planteado dirigen empresas en tiempos de crisis que limitan su proyección a mantenerse en estas posiciones directivas.
- Referencias Bibliográficas**
- Acar, P. (2015). Gender differences in promotions to top level management positions: an examination of glass cliff in the it sector. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 210, 223-230.
- Adams, S., Gupta, A., y Leeth, J. (2009). Are female executives over - represented in precarious leadership positions? *British Journal of Management*, 20, 1-12.
- Angulo, E. (2018). Eumed.Net. Descargado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/indice.htm>
- Ashby, J., Ryan, M., y Haslam, A. (2017). Legal work and the glass cliff: evidence that women are preferentially selected to lead problematic cases. *William and Mary Journal of women and the law*, 13(3), 775-793.
- Beauvoir, S. d. (2005). *El segundo sexo*. Madrid: Catedra. (T. López Pardina Trans)
- Bruckmuller, S., y Branscombe, N. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British journal of social psychology*, 49, 433 - 451.
- Bruckmuller, S., Ryan, M., Rink, F., y Haslam, S. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 202- 232.
- Carrol, W., Hennessey, S., y MacDonald, R. (2013). In there a "glass cliff": examining the phenomenon using board of director appointments in canada. *Proceedings of Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), 9-13.
- Catalyst. (2017). Descargado julio de 2017, de <http://www.catalyst.org/knowledge/women-management>
- CEPAL. (2017). Descargado 15 de agosto de 2017, de [http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB\\_CEPALSTAT/estadisticasIndicadores.asp?idioma=e](http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/estadisticasIndicadores.asp?idioma=e)
- Chung-Herrera, B., y Lankau, M. (2005). Are we yet? an assessment of fit between stereotypes of minority and the successful- manager prototype. *Journal of Applied SOcial Psychological*, 35(10), 2029-2056.
- Cook, A., y Glass, C. (2014). Analyzing promotions of racial/ethnic minority ceos. *Journal of Managerial Psychology*, 29(4), 440-454.
- Cook, A., y Glass, C. (2016). Women and top leadership positions: toward an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91-103.
- Cárdenas, C., Eagly, A., Salgado, E., Goode, W., Heller, I., Jauregui, K., y Car, R. (2014). Latin a,erican female business executives: an interesting surprise. *Gender in managment : An international Journal*, 29(5), 2 - 24.
- Debeljuh, P., y Las Heras, M. (2013). *Mujer y liderazgo*. México: LIDEDITORIAL.COM.MX.
- Eagly, A., y Carli, L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Bostosn, Massachusetts: Harvard business school press.
- Eagly, A., y Karau, S. (2002). Role congruity theory of perjuice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573 - 598.
- Graveline, J., y Kokalari, M. (2008). *Credit risk. working paper*. The Research Foundation of CFA Institute.
- Haslam, A., y Ryan, M. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19, 530-546.
- Haslam, A., Ryan, M., Kulich, C., y Trojanowski, G. (2010). Investing with prejudice: the relationship between women´s presence on company boards and objective and subjective measures of company performance. *British Journal of Management*, 21 - 48.
- Heilman, M. (2001). *Description and prescription: how gender stereotypes preven wome´ns ascent uo the organizational ladder*.
- Hennessey, S., MacDonald, K., y Carroll, W. (2014). *In there a "glass cliff or a solid ledge for female appointess to the board of directors?* (Vol. 18) (n.º 2).

- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc graw Hill.
- Hunt-Earle, K. (2012). Falling over a glass cliff: a study of the recruitment of women to leadership roles in troubled enterprises. , 44-53.
- Kumari, K., y Devi, V. (2012). Impact of demographic variables on work life balance of women employees management and economics with special reference to bangalore city. *International Journal of Advanced Management Economics*, 1(6), 226-229.
- Lerner, G. (1990). *La creación del patriarcado*. Barcelona: Crítica.
- Liu, S. (2013). *A few good women at the top: The china case*. Business Horizons.
- Livingston, R., Rossette, A., y Washington, E. (2012). Can an agentic black woman get ahead? the impact of race and interpersonal dominance of perceptions of female leaders. *Psychological science*, 23(4), 354-358.
- OCDE. (2012). Descargado 05 de Marzo de 2012, de <http://www.oecd.org/centrodemexico/eldataoocde.htm>
- Ohlott, P., Ruderman, M., y Mccauley, C. (1994). Gender differences in managers' developmental job experiences. *Academy of management journal*, 37(1), 46-67.
- Ruggles, S. (2015). Patriarchy, power, and pay: The transformation of american families, 1800–2015. *Population Association of America*, 52(6), 1797-1823.
- Ryan, M., y Haslam, A. (2005). The glass cliff: evidence that women are over represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81-90.
- Ryan, M., y Haslam, A. (2011). Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470-484.
- Ryan, M., y Haslam, S. (2007). The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of management review*, 32(2), 549-572.
- Shah, R. (2015). Work-life balance and gender: A study of professionals in india. *Review of Management*, 5(1/2), 5 - 18.
- Smith, A. (2015). On the edge of a glass cliff: women in leadership in public organizations. En *Public administration quarterly* (p. 484-517).

**Recibido:** 2 de agosto de 2018

**Aceptado:** 12 de octubre de 2018



