

Análise do “teito de cristal” na Administración pública española. Unha aproximación desde a dinámica de sistemas



& *Resumo/Abstract: A análise que presentamos neste traballo sobre a situación da muller directiva na Administración pública española constitúe unha alternativa ao enfoque tradicional, que identifica unicamente factores externos como detonantes do denominado “teito de cristal” para as directivas. Considerando que as causas da desigualdade directiva poden ter o seu xerme na propia organización, utilízouse a metodoloxía de simulación dinámica (business dynamics) como ferramenta para deseñar unha serie de diagramas causais que permitan identificar que políticas internas están facilitando ou dificultando o acceso das mulleres ao nivel executivo da Administración. A análise estatística mostra unha situación que mantén unha desigualdade sistemática entre o número de mulleres e homes pertencentes aos niveis directivos da Administración pública española. Tomando como punto de partida a non existencia de diferenzas na capacidade directiva entre homes e mulleres, nos últimos anos téñense articulado medidas políticas e lexislativas destinadas a asegurar a igualdade de sexos no ámbito laboral. No entanto, a efectividade de tales medidas non se viu reflectida nun cambio significativo da situación no nivel directivo. O enfoque do estudo permite unha análise dos mecanismos de mantemento e permanencia da estrutura de poder nas organizacións, o que introduce un enfoque multidisciplinario entre as prácticas obxectivas da organización, ligadas á análise económica, e a propia psicoloxía individual e grupal existente, que a miúdo xera unha serie de prácticas non conscientes que conducen a accións contrarias ás que se pretenden externamente.***&**

& **Palabras clave:** desigualdade directiva, teito de cristal, dinámica de sistemas, simulación.

1. ANÁLISE DO MARCO DE REFERENCIA

Durante as dúas últimas décadas, a sociedade española experimentou unha serie de cambios estruturais nos ámbitos económico, social e cultural. Estes cambios influíron profundamente na situación persoal e profesional da muller, que pasou de ser considerada como un factor pasivo, tan só tida en conta en relación coa xestión da economía doméstica, a representar un importante papel no desenvolvemento económico do país².

Non obstante, moitas son as barreiras que seguen existindo na propia cultura española, que dificultan unha boa planificación e xestión de medidas potenciadoras da igualdade de xénero no ámbito profesional.

A eliminación de desigualdades entre homes e mulleres constitúe un obxectivo que integra a maioría das políticas e accións da Unión Europea e os seus membros³. A este respecto, o marco lexislativo en materia de igualdade de xénero desenvolveuse no Quinto Programa de Acción Comunitaria 2001-2005, que establece dúas grandes liñas de acción:

1. Promover e dar a coñecer medidas de igualdade para a promoción profesional de homes e mulleres nos países pertencentes á Unión Europea.
2. Implantar medidas legais que favorezan a igualdade de xénero nos países europeos.

A norma comunitaria considerada como punto de partida de toda a regulación en materia de igualdade laboral é a Directiva do Consello Europeo 76/207/EEC de febreiro de 1976. Nela establécese o principio de igualdade de trato para homes e mulleres no acceso ao emprego, na formación e desenvolvemento profesional e nas condicións laborais. Esta directiva foi parcialmente reformada pola 2002/73/EEC do Parlamento Europeo e do Consello Europeo do 23 de setembro de 2002. En ambas as disposicións se recolle a necesidade de que todos os Estados membros actúen decididamente en materia de igualdade⁴.

Estas disposicións detallan o concepto de discriminación:

- “discriminación directa”: a situación en que unha persoa sexa, fose ou poida ser tratada de maneira menos favorable que outra en situación comparable por razón de sexo;
- “discriminación indirecta”: a situación en que unha disposición, criterio ou práctica aparentemente neutros sitúan persoas dun sexo determinado en desvantaxe particular con respecto a persoas do outro sexo, salvo que a dita disposición, criterio ou práctica poidan xustificarse obxectivamente cunha finalidade lexítima e que os medios para alcanzar a dita finalidade sexan adecuados e necesarios⁵.

O marco lexislativo que perfilamos reflicte o esforzo realizado nos últimos anos para garantir igual trato para homes e mulleres no ámbito de acceso ao emprego e promoción profesional, como establece o obxectivo proposto para todos os Estados membros desde a constitución da Unión Europea.

En España, despois de tímidos intentos por parte dos lexisladores de introducir disposicións en materia de igualdade (basicamente relacionadas con medidas de conciliación persoal e profesional⁶), encontramos o referendo definitivo orientado ao cumprimento efectivo do principio de igualdade: a Lei 3/2007, para a igualdade efectiva de homes e mulleres. En relación concreta co noso ámbito de estudo, a Administración pública española, a aplicación da normativa comunitaria regúlase na Lei 30/1984, do 2 de agosto, de medidas para a reforma da función pública. Esta norma articula a garantía dos procesos de recrutamento, de acordo cos principios constitucionais de igual tratamento, mérito e capacidade, así como os criterios de publicidade estipulados, e asume plenamente o principio de igualdade de xénero. De forma

máis recente, a anteriormente citada Lei 3/2007 dedica un título completo, o quinto, ao establecemento de medidas concretas en materia de igualdade na Administración pública.

Non obstante, malia a existencia desta completa regulación, as estatísticas amósannos unha realidade que non se corresponde co obxectivo proposto. A desigualdade entre homes e mulleres a nivel profesional non se reduce ao ritmo esperado. A interacción de factores de índole social, cultural ou psicolóxica, non tidos en conta no marco lexislativo, segue dificultando a igualdade real nas organizacións empresariais.

Así, mantéñense deseños organizativos e políticas de actuación que, lonxe de favorecer o acceso e a promoción profesional das mulleres, crean barreiras intanxibles difíciles de solucionar a través de normas legais. Actualmente, a reducida porcentaxe de mulleres que accederon ao nivel executivo das organizacións públicas a nivel local, nacional, comunitario e internacional reflicte a existencia de barreiras estruturais e actitudinais que necesitan ser eliminadas. Nos últimos anos, nin os gobernos nin as grandes corporacións, bancos, institucións académicas ou científicas, nin tan sequera as institucións internacionais como Nacións Unidas, están considerando a valoración do custo de oportunidade que supón a falta de utilización do talento directivo de moitas mulleres. Unha distribución máis equilibrada do poder de toma de decisións nos niveis xerárquicos permitiría non só aproveitar o valor dese talento, senón tamén favorecer a igualdade profesional en niveis xerárquicos inferiores⁷.

Algunhas iniciativas articuladas para alcanzar a igualdade no órgano de dirección inclúen medidas de “acción positiva”, o que garante unha porcentaxe, cando menos, superior ao 33,3% de representación feminina na dirección de gobernos locais e nacionais. Neste sentido, o principio de *mainstreaming* consiste en realizar unha análise previa das consecuencias que calquera programa ou política deseñada poida ter na igualdade de xénero.

A discriminación por razón de xénero no ámbito laboral é un problema tan amplo e complexo que resulta imposible analízalo desde unha única perspectiva. Por iso, quixemos limitar o noso estudo á análise do fenómeno denominado “elites discriminadas”, posto que consideramos que a determinación das condicións organizativas que poden favorecer ou dificultar a promoción profesional das mulleres a postos executivos podería condicionar a súa participación futura nos procesos de dirección das organizacións empresariais.

O punto de partida da nosa análise baséase nun conxunto inicial de premisas, que determinarán o desenvolvemento do enfoque proposto:

- Non existen diferenzas significativas nas competencias directivas por razón de sexo na Administración pública española. Polo contrario, o nivel competencial dependerá dos seguintes factores:
 - Coñecementos específicos: de xestión empresarial, psicoloxía e comportamento organizacional e conceptos técnicos da área.
 - Habilidades directivas: capacidade de relación social, habilidades de negociación e comunicación, iniciativa e liderado.
 - Experiencia executiva previa en postos directivos ou predirectivos.
 - Existencia dunha ampla rede social de contactos válidos para o cumprimento da estratexia da organización.
- A existencia dun menor número de promocións de directivas comparado co de directivos, considerando a existencia de igual número de candidatos de ambos os sexos, pode estar relacionada cos seguintes aspectos:
 - Existencia de políticas organizativas que disuadan a promoción de directivas.

- Factores sociais, culturais e educativos que inflúan nos avaliadores á hora de tomar as decisións de promoción profesional nas súas organizacións.
- Resistencia ao cambio ou *statu quo* dos órganos de dirección actual da organización, formado na súa maioría por directivos.
- A porcentaxe de abandono das mulleres directivas é maior que a dos homes debido a factores vitais, emocionais e de comportamento diferencial. As dificultades das directivas para manterse como grupo minoritario no órgano da alta dirección están relacionadas co incremento da súa taxa de abandono.

O obxectivo do enfoque proposto consiste en facer unha análise global e multidisciplinaria da situación actual das directivas na Administración pública española, identificando todos os factores relevantes. Para iso utilizaremos a metodoloxía da dinámica de sistemas, que nos permitirá entender as relacións de múltiples variables desde unha perspectiva global. O resultado da análise causal permitiranos propor unha serie de medidas que permitan favorecer a igualdade de xénero nas organizacións públicas.

2. O CASO DA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESPAÑOLA

Durante a última década, a lexislación española foise axustando ao marco comunitario, dando especial relevancia ao deseño de medidas que permitan a conciliación traballo-familia dos empregados⁸. En marzo de 2003, o Consello de Ministros aprobou o Cuarto Plan de Igualdade de Oportunidades entre homes e mulleres (2003-2006). Este ambicioso plan está inspirado en dous principios fundamentais:

- **Mainstreaming**: considerar o xénero como perspectiva e a igualdade como filosofía desde o mesmo momento do nacemento (deseño e planificación) dunha política pública, xa sexa local ou nacional⁹.
- **“Cooperación”** entre todos os axentes implicados na defensa e garantía da igualdade de oportunidades: Administración pública, axentes sociais, ONG e sociedade en xeral.

As medidas específicas incluídas no Plan artículanse en oito áreas prioritarias. Desde o enfoque da nosa análise, consideramos as seguintes como as máis relevantes para o noso estudo do acceso diferencial das mulleres ao emprego e á promoción profesional directiva na función pública:

1. **Introdución da perspectiva de xénero nas políticas públicas.** Actuacións destinadas a intensificar a cooperación coas administracións públicas e institucións de carácter privado, co fin de introducir o principio de *mainstreaming* en todas as políticas, plans e estratexias que se deseñen.
2. **Igualdade entre mulleres e homes na vida económica.** Preténdese traballar a perspectiva de xénero nas políticas de emprego: fomentar a participación das mulleres no mercado laboral, a promoción da muller como empresaria e a eliminación das barreiras que dificultan as mesmas condicións laborais para mulleres e homes.
3. **Participación na toma de decisións.** Trátase de impulsar a presenza das mulleres na toma de decisións na política, a economía e a sociedade, así como fomentar a promoción profesional das mulleres nas administracións públicas.
4. **Conciliación da vida familiar e laboral.** Preténdese lograr un maior equilibrio entre homes e mulleres á hora de compatibilizar as actividades desenvolvidas nos dous ámbitos. Para iso inclúense medidas legais que faciliten esta compatibilidade.

Estes obxectivos inspiran o título V da Lei 3/2007 –título destinado á igualdade no emprego público–, que intenta levarlos á práctica. A pesar das intencións declaradas nas medidas políticas e lexislativas, a situación real da participación da muller en postos directivos da Administración non se corresponde cos obxectivos propostos.

A análise dos datos relativos á Administración pública estatal amosa unha porcentaxe de mulleres do 53,2% sobre o total. Non obstante, se nos centramos na distribución de altos cargos, vemos que non superan o 32%. Así mesmo, esta porcentaxe reflicte o fenómeno de “segregación de xénero” na organización, posto que aparecen algunhas posicións *femininas* (enfermaría, docencia en infantil e primaria) e outras *masculinas* (forzas de seguridade, servizos de defensa, funcionarios de carreira diplomática).

A presenza de mulleres é significativamente máis reducida nos niveis directivos das administracións. A análise dos datos mostra como, a medida que os empregados promocionan desde os niveis xerárquicos inferiores á alta dirección, a porcentaxe de mulleres se reduce drasticamente. Así, por exemplo, se consideramos a distribución porcentual do persoal funcionario por grupo de pertenza, vemos que a muller domina claramente o corpo de auxiliares administrativos (C2, 72,7%), pero a medida que aumenta a especialización redúcese o número de mulleres: no grupo A1 (titulados e tituladas superiores) representa un 40%.

Unha análise máis detallada deste último grupo ofrece datos certamente reveladores: a porcentaxe de mulleres que recibe complemento de destino –nivel 27 a 30– é inferior ao 39%, mentres que as que non o reciben se sitúan arredor do 47%. O nivel considerado “directivo” (nivel 30) soamente rexistra un 28,9% de mulleres.

A mesma situación se reflicte noutras áreas da Administración. Así, no Ministerio de Educación a porcentaxe de profesoras de educación primaria é do 78,2%; en cambio, a porcentaxe de profesoras universitarias redúcese practicamente á metade (36,9%)¹⁰. Se consideramos o Ministerio de Xustiza, xuízas e maxistradas supoñen un 47% do persoal dos ditos corpos; pero a porcentaxe de maxistradas no Tribunal Supremo non chega ao 8%. Particularmente preocupante é a distribución por sexo nos órganos constitucionais: nin a Xunta Electoral Central, nin o Tribunal de Contas, nin o Consello Xeral do Poder Xudicial alcanzan o 20% de representación feminina. Por último, é importante mencionar a situación do Ministerio de Defensa, no que as mulleres representan o 12,3% das Forzas Armadas, pero só o 2,49% do seu nivel directivo¹¹.

Segundo o exposto, toda análise de clasificación de funcionariado atendendo ao seu nivel xerárquico permítenos observar como a porcentaxe de mulleres se reduce progresivamente a medida que ascendemos na xerarquía. No entanto, a análise lonxitudinal de series mostra unha tendencia ao incremento gradual de mulleres nos niveis inferiores durante os últimos tres anos. Esta situación reflicte que o fenómeno da “sobrecualificación” (exceso de competencia profesional na ocupación actual) resulta particularmente frecuente entre as mulleres, por mor da existencia de máis mulleres cun nivel competencial superior –como media– ao nivel de responsabilidade e cualificación requiridos polo posto.

Por último, é importante destacar a reducida participación de mulleres que se observa entre os diversos representantes do Goberno nas institucións, que no caso de embaixadas apenas supera o 7%; isto supón que só 8 de 116 embaixadas do noso país no estranxeiro están dirixidas por mulleres.

Á luz desta análise estatística, podemos intuír a existencia dun conxunto de políticas organizativas que, a pesar de manter o obxectivo de igualdade de xénero no acceso e promoción de empregados públicos (baseadas en mérito e capacidade), están xerando barreiras invisibles para a promoción profesional das mulleres situadas en niveis xerárquicos inferiores.

Por esta razón, consideramos que estas políticas poden ser responsables de lles impedir a moitas mulleres acceder a postos directivos. Este fenómeno sitúanos ante unha serie de barreiras organizativas, directamente relacionadas co ámbito de traballo e a cultura da organización (Burke, 2005, Adler, 2002; 2003; 2005; Altman e Shortland, 2001; Caligiuri e Tung, 1999; entre outros). Son estes factores os que están a dificultar realmente a posta en práctica con éxito de medidas políticas, sociais e lexislativas encamiñadas a garantir a igualdade (Heilman, Black, Martell e Simon, 1989).

3. OS PROBLEMAS DO “TEITO DE CRISTAL”. UN ENFOQUE DESDE A METODOLOXÍA DE DINÁMICA DE SISTEMAS

A realidade mencionada do fenómeno do “teito de cristal” está a provocar na actualidade que moitas mulleres predirectivas pertencentes á Administración pública española vexan interrompida a súa promoción profesional a causa de barreiras invisibles creadas polos valores culturais e políticas non escritas da propia organización.

A falta de análise da raíz do problema pode provocar, se cabe, un empeoramento desta situación por mor dos efectos antiintuitivos xerados pola posta en práctica de *políticas brandas*¹² de promoción da igualdade da muller no ámbito laboral (cursos de formación, gardarías, excedencias, horarios flexibles, entre outras). A análise destas situacións desde unha perspectiva global permitiranos reflexionar sobre os efectos contraproducentes que se poden producir ante decisións que non teñen en conta as causas reais subxacentes ao problema.

O estudo de sistemas permite describir o mundo real como un conxunto de modelos dinámicos en desenvolvemento, centrándose nas interconexións das variables, e permitindo crear escenarios artificiais que relacionen o comportamento destas, a través dos cales poidamos avaliar futuros efectos de distintas políticas ou accións que cumpra levar a cabo. Todo isto constitúe unha ferramenta valiosa á hora de tomar decisións sobre realidades complexas.

A metodoloxía empregada para a nosa aproximación teórica foi a dinámica de sistemas. O principal trazo distintivo da dinámica de sistemas, fronte a outras técnicas de simulación, céntrase na incorporación dos denominados bucles de realimentación, que identifican as relacións entre múltiples variables. Para determinar estas relacións é necesario coñecer o comportamento das variables consideradas no modelo, o que permitirá probar diferentes escenarios de simulación nun contorno sen risco e facer proxeccións do seu comportamento futuro.

A perspectiva tradicional define as mulleres como un aspecto problemático da forza laboral. Grazas á preocupación política cara á promoción de medidas que reduzan a desigualdade laboral entre homes e mulleres, nos últimos anos multiplicáronse na práctica remedios superficiais que non abordan as causas estratéxicas da desigualdade, nin integran as mulleres en todos os niveis da forza laboral. As políticas que facilitan as excedencias para o coidado dos fillos, a promoción da xornada a tempo parcial, o acceso preferente a cursos de formación ou as vantaxes fiscais para a selección feminina, ben que constitúen accións moi rendibles para incrementar a imaxe dun goberno ou empresa socialmente responsable,

non está claro que sirvan para solucionar realmente o problema da desigualdade laboral, e menos a nivel directivo.

As investigacións relacionadas co avance (ou, máis propiamente, “non” avance) da muller na carreira profesional (Perry *et al.*, 1994; Tharenou *et al.*, 1994), a conciliación persoal e profesional (Stroh *et al.*, 1996), as directivas (Lyness & Thompson, 1997; Bass & Avolio, 1994), o liderado (Van Knippenberg, 2004; Hunt, Boal & Dodge, 1999) ou o xénero na organización (Agars, 2004) indican que a maioría das barreiras “técnicas” ou tradicionais (acceso aos niveis educativos superiores, marco institucional e xurídico non discriminatorio) se foron superando nos últimos anos. Non obstante, “son agora os elementos culturais os que xorden como unha barreira invisible que frea a nivel mundial o acceso da muller á dirección” (McNicholas, 1987).

Tendo en conta o papel que a dinámica de grupos representa na determinación de forma e contexto da organización (Ryan e Haslam, 2007; Haslam *et al.*, 2003), podemos inferir que estas barreiras son o resultado da presión intragrupo no proceso de toma de decisións, cando estas decisións as toman fundamentalmente homes. É dicir, posto que a maioría dos directivos das organizacións son homes, serán eles os que terán que apostar por unha muller para un posto na dirección. Romper coa tradición, os prexuízos e estereotipos sexuais e a posible dificultade de trato polo feito de seren sexos diferentes poden ser algunhas das razóns que frean esta decisión por parte dos directivos. Esta discriminación tamén se pode interpretar como unha forma para reducir o *statu quo* e privilexios adquiridos (Schmitt, Ellemers & Branscome, 2003).

Na nosa opinión, pola propia dinámica da endogamia do poder, os individuos pertencentes a un colectivo cerrado como o dun órgano directivo tenderán a seleccionar os seus novos membros entre aqueles suxeitos similares á maioría, evitando a introdución de elementos que distorcionen o equilibrio existente e incrementen a posibilidade de conflitos futuros no seo do grupo.

Desde este enfoque, o mantemento desta dinámica ao longo do tempo provocará o abandono dalgúns das mulleres integrantes do equipo directivo, debido ao illamento xerado pola súa situación de minoría e diferentes características co resto de membros grupais. O seguinte diagrama explicaría a taxa superior de abandono que se produce entre as mulleres directivas en comparación cos seus homólogos homes. Canto maior sexa a porcentaxe de homes existentes no nivel directivo, maior será a porcentaxe de novos directivos homes seleccionados. Esta situación agudizará a posición de illamento das mulleres directivas pertencentes ao mesmo nivel, o que provocará un maior abandono por esta causa, que, pola súa vez, incrementará a porcentaxe de directivos homes pertencentes ao status decisorio.

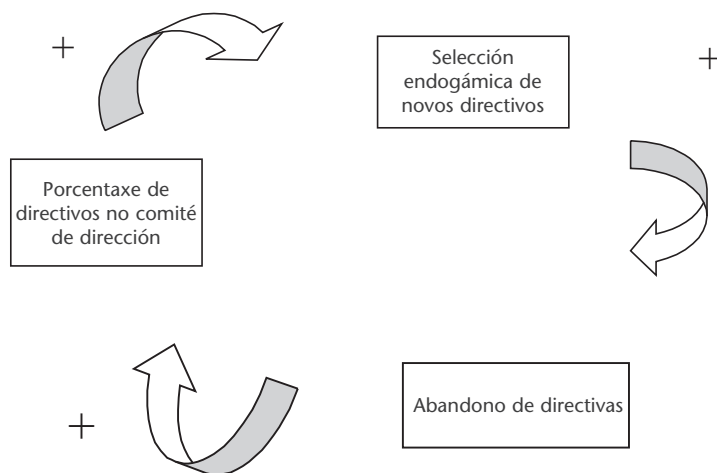


Figura 1: Bucle endogámico

O resultado desta dinámica é o mantemento dunha escasa representación feminina nos niveis directivos das distintas organizacións pertencentes á Administración pública española. Isto provocou que, desde o goberno da nación, se articulen unha serie de políticas denominadas de “discriminación positiva”, encamiñadas a asegurar unha participación mínima da minoría feminina nos órganos de dirección. O método de actuación promovido por estas políticas supón que, se nun proceso de selección existen varios candidatos en igualdade de condicións, se discriminará a favor da muller. Con isto preténdese conseguir, a medio prazo, a igualdade cuantitativa de ambos os sexos nos órganos de decisión.

Desde o noso punto de vista, non está claro que este tipo de políticas, de recente incorporación, poidan conseguir o obxectivo que se pretende. A complexidade das reaccións internas da propia organización como colectivo de individuos, que non se ten en conta na posta en práctica das accións propostas, podería facer fracasar o obxectivo real desta política.

O seguinte diagrama causal reflicte a interrelación entre diversas variables que poden influír na situación. Así, o incremento de políticas de promoción da igualdade a través de medidas de discriminación positiva xerará unha actitude de desconformidade entre os homes que ocupan a maioría dos postos directivos, desconformidade que incrementará os prexuízos cara á selección favorecida de novas directivas. Esta actitude transmitirase ao nivel predictivo, dificultando a cooperación entre directivos homes e predirectivas mulleres. Como resultado desta situación, a produtividade das mulleres predirectivas diminuírá en comparación coa dos seus colegas masculinos. Con posterioridade, a avaliación do desempeño das candidatas predirectivas será inferior á dos seus homólogos masculinos. Por iso, non se cumprirá a condición previa de igualdade de condicións durante o proceso de promoción, o que dificultará a promoción de novas mulleres directivas.

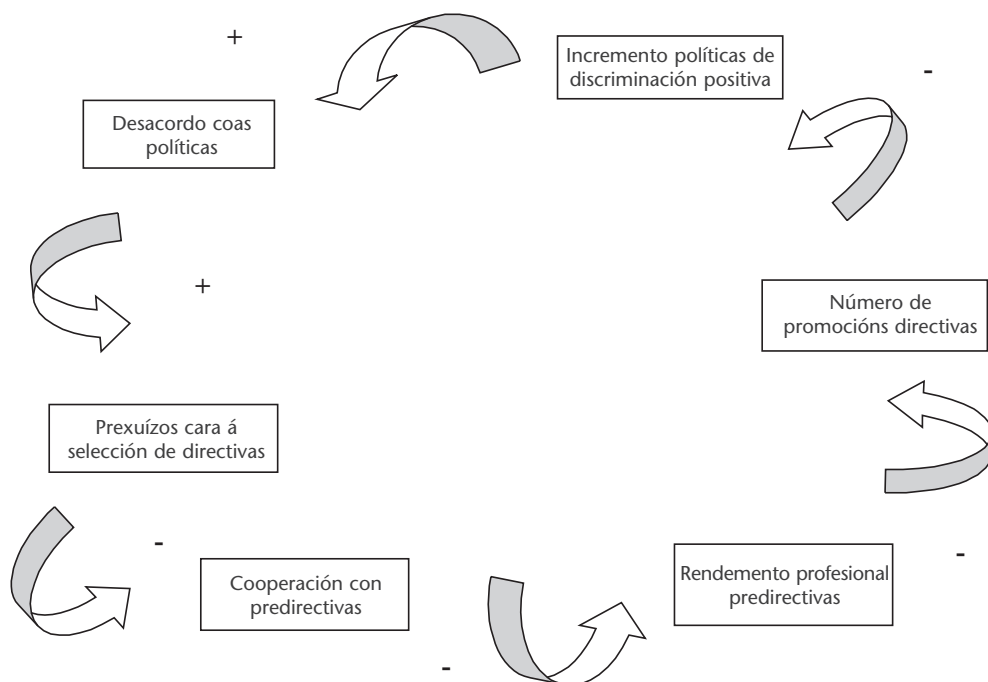


Figura 2: Bucle de resistencia ao cambio e cesión na estrutura de poder

Non obstante, se este diagrama permite explicar de forma teórica a situación de mantemento da minoría directiva feminina en termo medio na Administración pública española, non aclara a situación de desigualdade entre sexos que se produce a nivel directivo nos distintos ministerios analizados.

Na nosa opinión, a explicación deste fenómeno pode ser debida, desde un enfoque global, á contradición xerada entre o obxectivo final das políticas implantadas (isto é, conseguir unha paridade global entre sexos a nivel directivo) e os valores culturais tradicionais que existen na percepción da maioría dos directivos homes encargados de executar as ditas políticas. Desta forma, a percepción subxectiva da falta de competencia directiva das mulleres predirectivas en xeral favorece a promoción feminina naquelas ocupacións directivas de ministerios non críticos para o bo funcionamento da Administración pública na súa totalidade, destinándoas a aqueles ámbitos de actuación dotados de menor orzamento, ou ben considerados "femininos" de acordo cos estereotipos de xénero.

Esta situación, vista desde un enfoque de dinámica de sistemas, provocará un bucle capaz de manter en minoría a muller directiva, pese ás políticas de promoción implantadas para evitalo. Así, a promoción da maioría das directivas en áreas non críticas para o funcionamento global da Administración, o que supón ocupar cargos con menor responsabilidade, orzamento e marxe de manobra, provocará o seu illamento nos órganos de alta decisión. Esta situa-

ción fará diminuír o apoio dos seus colegas masculinos, ao mesmo tempo que promoverá de novo os prexuízos e estereotipos de sexo, xerando, en definitiva, un maior abandono das directivas mulleres en relación co dos homes.

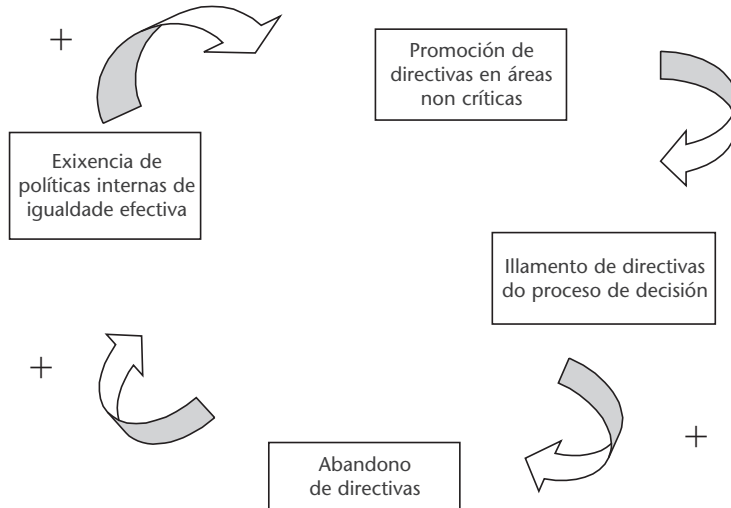


Figura 3: Bucle cultural organizativo

4. CONCLUSIONES

- A análise estatística da situación actual da muller directiva na Administración estatal española mostra unha clara discriminación numérica en relación cos seus colegas masculinos, así como unha repartición desigual en canto á súa participación relativa entre os distintos ministerios. Por iso, desde o goberno da nación, e seguindo o marco xurídico establecido pola Unión Europea, estableceuse o IV Plan de Igualdade de Oportunidades entre homes e mulleres (2003-2006), inspirado nos principios do *mainstreaming* e a cooperación entre axentes, co obxectivo de favorecer o acceso e a promoción da muller na Administración pública española.
- Non obstante, a análise crítica da posta en práctica de políticas anteriores, tendentes a favorecer a "discriminación positiva" da muller para asegurar a súa representación mínima en determinados niveis de decisión, puxo en evidencia a existencia dunha análise superficial e parcial do problema en cuestión. Se consideramos a dinámica de endogamia do poder existente no grupo directivo como un mecanismo de mantemento do *statu quo* e supervivencia do grupo, alimentada por valores culturais tradicionais que se basean en estereotipos de xénero, poderemos crear unha serie de diagramas causais que expliquen por que, na práctica, a posta en marcha de políticas de incentivo á igualdade de xénero non tivo o éxito desexado.

- As hipóteses iniciais afirmaban que o nivel de competencia directiva non estaba influído polo xénero do individuo que o posuía, de forma que a existencia dun número menor de promocións de directivas femininas e a maior porcentaxe de abandonos destas tiña que ser debido á existencia de políticas internas da organización articuladas polo colectivo de directivos existente, na súa maioría homes, influídos pola cultura organizacional e as súas actitudes de resistencia ao cambio. A exposición dos diagramas causais, seguindo un enfoque de dinámica de sistemas, permitiunos desagregar a complexidade desta situación, detallando a interacción posible de diversas variables que, no seu conxunto, explican a situación analizada.

A nosa recomendación a partir desta análise é o establecemento de medidas estruturais que aseguren a participación activa de homes e mulleres en igualdade de condicións nos procesos de promoción directiva. As políticas de “discriminación positiva”, en si mesmas, non poden ser o único mecanismo de promoción da igualdade, porque provocan unha reacción inversa na organización capaz de contrarrestar os efectos previstos. Sería necesario realizar un estudo das capacidades obxectivas valoradas polo conxunto de directivos pertencentes aos niveis máis altos da Administración, e incluír unha avaliación destas nos procesos de selección e promoción dos candidatos predirectivos. Co tempo, e asumindo a igualdade de capacidades directivas en termo medio entre homes e mulleres, o incremento da cifra de directivas mulleres nos órganos de decisión permitirá equilibrar do mesmo modo o número de abandonos con relación ao dos seus colegas homes.

Seguindo esta liña de actuación, será necesaria unha análise empírica futura do efecto das distintas medidas implantadas durante os últimos anos, o que permitirá ligar o estudo teórico á realidade dos datos existentes, utilizando para iso a metodoloxía *Business Dynamics*, e crear escenarios de simulación que permitan avaliar o impacto das distintas políticas implantadas.

Notas

- 1 As mulleres chegan, en xeral, ata un determinado tope, máis alá do cal o seu número decrece abertamente. Esta subrepresentación da muller en postos de responsabilidade motivou a investigación desde a perspectiva de xénero, na procura dos factores que a determinan. Este fenómeno foi etiquetado como “teito de cristal” ou *glass ceiling* (Hymowitz & Schellhardtm 1986; Davidson e Cooper, 1992; Powell, 1991; Segerman-Peck, 1991; Arfken, Bellar & Helms, 2004; Singh & Vinnicombe, 2004), facendo referencia ao conxunto de barreiras aparentemente invisibles (estereotipos de xénero, problemas de inclusión en redes informais, dificultades en liderado) que impiden o acceso e promoción das mulleres aos niveis de dirección.
- 2 Por exemplo, nos EEUU no pasado ano 2008 as mulleres constituían o 48% da forza de traballo. En España, a taxa de actividade da muller pasou dun 39,2 en 1997 a un 49,4 en 2007 (Instituto da Muller, 2008). O último dato dispoñible (EPA cuarto trimestre 2008) sitúa a porcentaxe de mulleres na poboación activa no 43,5%. Unha medida similar en Noruega conseguiu que a proporción de mulleres nos equipos directivos pasase do 6 ao 22% no período 2000-2005.
- 3 Tratado de Amsterdam (1999).
- 4 Art. 3: “A aplicación do principio de igualdade de trato supón a ausencia de toda discriminación directa ou indirecta por razón de sexo nos sectores público ou privado, incluídos os organismos públicos, en relación con:
 - a) as condicións de acceso ao emprego, ao traballo por conta propia ou á ocupación, incluídos os criterios de selección e as condicións de contratación, calquera que sexa o sector de actividade e en todos os niveis da xerarquía profesional, incluída a promoción;
 - b) o acceso a todos os tipos e niveis de orientación profesional, formación profesional, formación profesional superior e reciclaxe profesional, incluída a experiencia laboral práctica;
 - c) as condicións de emprego e de traballo, incluídas as de despedimento e de retribución de conformidade co establecido na Directiva 75/117/CEE;
 - d) a afiliación e a participación nunha organización de traballadores ou empresarios, ou en calquera organización cuxos membros exerzan unha profesión concreta, incluídas as prestacións concedidas por elas.
- 5 Para iso, os Estados membros adoptarán as medidas necesarias para garantir que:
 - a) se derroque calquera disposición legal, regulamentaria ou administrativa contraria ao principio de igualdade de trato;
 - b) se declare ou poida declararse nula ou se modifique calquera disposición contraria ao principio de igualdade de trato que figure en contratos ou convenios colectivos, nos regulamentos internos de empresas ou nos estatutos de profesións independentes e de organizacións sindicais e empresariais.”
- 6 A Lei 3/2007 para a igualdade efectiva de homes e mulleres exprésase en termos moi parecidos, especificando (punto 3) que ambos os tipos son constitutivos de discriminación.
- 7 Lei 39/1999, do 5 de novembro, para promover a conciliación da vida familiar e laboral das persoas traballadoras.
- 8 Algunhas iniciativas articuladas para alcanzar a igualdade no órgano de dirección inclúen medidas de “acción positiva”, como o principio de “presenza equilibrada” recollido na disposición adicional primeira da Lei 3/2007. Este principio garante que as persoas de cada sexo non deben ser inferiores ao 40% nin superiores ao 60%.
- 9 A Lei 39/1999, de conciliación da vida persoal e profesional, ocupouse de incorporar algunhas destas medidas. Non obstante, o ímpeto definitivo chega coa disposición adicional décimo primeira da Lei 3/2007, que modifica o articulado do Estatuto dos traballadores (RDL 1/1995).
- 10 Literalmente, este concepto adoita traducirse por “transversalidade”. O *mainstreaming* de xénero aparece recollido por primeira vez na Unión Europea en 1991 (*III Programa de Acción Comunitaria para a Igualdade de Oportunidades*), pero será formalmente definido na *Plataforma de Acción da IV Conferencia Mundial sobre a Muller* (Pequín, 1995). Posto que todos os gobernos das Nacións Unidas se comprometen a implantala na súa “*policy making*”, a estratexia “oficialízase”. O Parlamento Europeo adopta oficialmente o concepto (traducido como “transversalidade”) en 1997 na súa resolución A4-0251/97.
- 10 Resulta de particular interese examinar a composición do corpo docente universitario: tan só o 14,4% das cátedras universitarias están ocupadas por mulleres.
- 11 E iso considerando o alumnado do cadro de mando.
- 12 As medidas de acción afirmativa ou a discriminación positiva –ou acción afirmativa– pretenden establecer políticas que dan a un determinado grupo social, étnico, minoritario ou que historicamente sufrise discriminación por causa de inxustizas sociais un trato preferente no acceso ou distribución de certos recursos ou servizos, así como acceso a determinados bens. Pódense clasificar nun intervalo que oscila de “brandas” (selección ou promoción por méritos) a “duras” (cotas, selección preferente) (Kriings, Tschan e Bettex, 2007).

BIBLIOGRAFÍA

- Agars, M. D. (2004): Reconsidering the impact of gender stereotypes on the advancement of women in organizations. *Psychology of Women Quarterly*, 28: 103–111.
- Arfken, D. E., Bellar, S. L., & Helms, M. M. (2004): The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards. *Journal of Business Ethics*, 50: 177–186.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994): Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human Resource Management*, 33: 549–560.
- Bilimoria & Piderit (2007): Handbook on Women in Business and Management. Edward Elgar Publishing.
- Blum T. C., Fields D. L., & Goodman, J. S. (1994): Organization level determinants of women in management. *Academy of Management Journal*, 37: 241–268.
- Catalyst (2005): Advancing Women on Business: The Catalyst Guide. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Catalyst (2000): *Census of Women Corporate Officers and top Earners*. New York: Catalyst.
- Garcia, D., Horstman Reser, A., Amo, R. B., Redersdiff, S., & Branscombe, N. (In press). Perceivers’ responses to in-group and out-group members who blame a negative outcome on discrimination. *Personality and Social Psychology Bulletin*.
- Haslam, S. A., & Turner, J. C. (1995). Context-dependent variation in social stereotyping 3: Extremism as a self categorical basis for polarized judgement. *European Journal of Social Psychology*, 25: 341–371.
- Hunt, J. G., Boal, K. B., & Dodge, G. E. (1999). The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10: 423–448.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18: 56–87.
- Instituto de la Mujer (2009). “Mujeres y hombres en España 2009”. Madrid.
- Jacobs, J. A. (1992). Women’s entry into management: Trends in earnings, authority and values among salaried managers. *Administrative Science Quarterly*, 37: 282–301.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Lei orgánica 3/2007 para a igualdade efectiva de mulleres e homes.
- Lei 39/1999 de conciliación da vida laboral e familiar.
- Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, 82: 359–375.
- Maume, D. J. (1999). Glass ceilings and glass escalators: Occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions. *Work and Occupations*, 26: 483–509.
- Maume, D. J. (2004). Is the glass ceiling a unique form of inequality? *Work and Occupations*, 31: 250–274.
- Perry, E. L., Davis-Blake, A., & Kulik, C. T. (1994). Explaining gender-based selection decisions: A synthesis of contextual and cognitive approaches. *Academy of Management Review*, (19: 786–820).
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16:81–90.
- Stroh, L. K., Brett, J. M., & Reilly, A. H. (1996). Family structure, glass ceiling, and traditional explanations for the differential rate of turnover of female and male managers. *Journal of Vocational Behaviour*, 49: 99–118.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations*: 33– 47. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. (1994). How do you make it to the top? An examination of influences on women and men managerial advancement. *Academy of Management Journal*, 37: 899–931.
- UE- Directiva 2002/73/CE.
- UE- Directiva 2004/113/CE.
- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (Eds.). (2004). *Leadership and Power: Identity Processes in Groups and Organizations*. London: Sage.