

**Anexo I: PORTADA**

**UNIVERSIDAD DE OVIEDO**  
**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**GRADO EN PSICOLOGÍA**  
*CURSO ACADÉMICO 2020-2021*

**EL TECHO DE CRISTAL EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS  
EUROPEAS: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA**

**THE GLASS CEILING IN EUROPEAN PUBLIC ORGANIZATIONS: A  
SYSTEMATIC REVIEW**

(Trabajo teórico)

**RAÚL PASCUAL AMADO**

Oviedo (Julio de 2021)

## **RESUMEN**

*Antecedentes:* Las mujeres en la actualidad siguen teniendo dificultades para llegar a los puestos directivos a pesar del gran número de mujeres con estudios superiores. En el sector público, aunque los procesos de selección son teóricamente transparentes y no discriminatorios, este problema no desaparece.

*Objetivo:* Analizar en el sector público europeo la escasa representación femenina en puestos altos, determinando los principales factores que hacen que esto suceda, analizando los procedimientos de promoción y examinando si la representación femenina ha aumentado en los últimos años.

*Método:* Basándose en la declaración PRISMA, se realizó una revisión sistemática sobre este tema, buscando artículos publicados en los últimos 10 años y en inglés, en las bases de datos Web of Science y Scopus.

*Resultados:* Finalmente se incluyeron 13 estudios. 4 de ellos fueron entrevistas y cuestionarios a trabajadores de las organizaciones mientras que los otros 9 analizaron la representación en los puestos directivos.

*Discusión y conclusiones:* los estereotipos y la conciliación de la vida laboral y personal limitan el progreso de la mujer en la esfera laboral. Por otro lado, la representación femenina aumenta progresivamente, aunque sigue habiendo un techo de cristal en los niveles más altos de los puestos superiores. Se observó una segregación horizontal muy pronunciada en algunos sectores.

*Palabras clave:* Selección de personal; No discriminación; Techo de Cristal; Sector público; Dirección de empresas.

## **ABSTRACT**

*Background:* Women nowadays still have to face hurdles to reach managerial positions despite the number of female workers with higher education degrees. In the Spanish public sector, although the selection processes are supposedly bias free and non-discriminatory, this problem does not disappear.

*Objective:* The aim of this paper is to analyze the low representation of women in managerial positions in the European public sector, determine the main factors that make this happen, analyze promotion procedures, and examine whether female representation has increased in recent years.

*Method:* Based on the PRISMA statement, a systematic review was carried out on this topic, looking for articles published in the last 10 years and in English, in Web of Science and Scopus databases, finally including 13 papers.

*Result:* 13 papers were included. 4 of them are interviews and questionnaires with workers of the organizations while the other 9 papers analyze the representation in higher positions.

*Discussion & conclusions:* On one hand, stereotypes and the reconciliation of work and personal life limit the advancement of women in the workplace. On the other hand, female representation is progressively increasing, although there is still a glass ceiling at the highest levels of senior positions. Moreover, very notable horizontal segregation was found in some sectors.

*Key Words:* Personnel selection; Non-Discrimination; Glass ceiling; Public sector; Management.

## INTRODUCCIÓN

En la época actual, el número de mujeres que se incorpora al mundo laboral está aumentando considerablemente. A pesar de esto, en el caso de los cargos directivos, se puede observar que sigue habiendo una clara predominancia masculina (Contreras Torres et al., 2012). Se podría decir que es algo llamativo e injusto ya que en Europa las mujeres son el 60% de los trabajadores con estudios superiores (García Izquierdo et al., 2018).

Para hacer referencia a este fenómeno, normalmente se utiliza el término techo de cristal. Por techo de cristal se entiende una barrera invisible que impide a gran cantidad de mujeres ascender a los puestos de trabajo más altos. Por lo tanto, ante esta situación muchas mujeres se quedan bloqueadas a pesar de sus esfuerzos por alcanzar los escalones superiores del mundo laboral (Chisholm-Burns et al., 2017).

Relacionado con el acceso de las mujeres a las posiciones gerenciales, existen otros términos como el acantilado de cristal. Se denomina acantilado de cristal al aumento de las posibilidades de contratación de mujeres para estos puestos cuando la probabilidad de fracasar es más alta o la situación en la organización es incierta. Obviamente, el fracaso ante estas situaciones reforzaría la falsa creencia de que las mujeres son menos capaces para desempeñar estas funciones (Yaghi, 2018). Por otro lado, otro término muy habitual en la literatura es el efecto suelo pegajoso, que se da cuando las mujeres son designadas para puestos más bajos que los hombres aun teniendo la misma cualificación que ellos (Díaz Amorín y Maturana Rodríguez, 2018).

En el artículo 14 de la actual Constitución española (1978), se estableció que *“Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”* (p.5). Mediante este artículo, la Constitución decretó en nuestro país el reconocimiento de la igualdad de derechos tanto de hombres como de mujeres y por tanto de la igualdad formal. Es decir, la normativa jurídica actual impide que se puedan producir estas discriminaciones. A pesar de esto, debido a algunos aspectos parece que la igualdad material no está plenamente conseguida (Cuenca Gómez, 2008).

Es importante mencionar que el sector público está asociado a mayor igualdad entre hombres y mujeres debido a ser entornos institucionales basados en el mérito y ser más transparentes que el sector privado. Sin embargo, sigue habiendo desigualdad en el sector público, aunque sea menor en este tipo de organizaciones (Stritch y Villadsen, 2018).

En España, tal y como viene explicado en el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, la promoción dentro del empleo público se basa en los méritos, capacidades y adecuación de los diferentes candidatos. Además, se establece que estos procesos de selección deben ser transparentes, imparciales y no discriminatorios sin menospreciar a ninguno de los trabajadores públicos. Teniendo en cuenta esto, el gobierno central y las comunidades autónomas pueden fijar métodos específicos para seleccionar a los candidatos más competentes y adecuados.

Por lo tanto, teóricamente estos procedimientos son justos, inclusivos y no discriminan a nadie. Sin embargo, al no estar establecidos los métodos de forma clara, podría dar cabida a discriminaciones indirectas. Es fundamental el uso de procedimientos totalmente objetivos, fiables y válidos con propiedades psicométricas de los que se pueda extraer información precisa ya que de esta forma se reducirían considerablemente los sesgos. También se deben realizar entrevistas estructuradas y dar la posibilidad a los candidatos de expresar sus opiniones y sentimientos (Salgado et al., 2017). De esta manera, sin duda la selección de candidatos es más justa, meritocrática y libre de prejuicios.

De todas formas, es importante mencionar que en la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres en España, se estableció que para eliminar las barreras de acceso a cargos directivos en las entidades públicas se reservan un 40% de las plazas a las empleadas que cumplan las condiciones necesarias. Esta medida puede que sea interesante pero no cabe duda que no resuelve totalmente este problema y que probablemente sea necesario aplicar otras medidas.

Para intentar solucionar esta situación desigual tanto en entidades públicas como privadas, es crucial analizar las razones que provocan esta realidad actual. Un factor que parece ser muy influyente en la gran dificultad que sufren las mujeres para ascender

serían los estereotipos de género. Estos estereotipos provocan comportamientos discriminatorios hacia las mujeres, percibiéndolas como menos aptas para los puestos directivos (Castaño et al., 2019). Este problema llegaría al punto que las mujeres que muestran comportamientos más masculinos y competitivos se podrían enfrentar a diversos contratiempos ya que no se comportarían de manera tradicional y a pesar de poder ser percibidas como más competentes, serían percibidas al mismo tiempo como menos sociables y serían menos propensas a ascender (García Izquierdo et al., 2018).

Por otro lado, también sería determinante la maternidad. Kleven et al. (2019) afirman que justo después del nacimiento del primer hijo, las mujeres comenzarían a quedarse atrás en términos de rango ocupacional y probabilidad de ascender. Por consiguiente, la probabilidad femenina de ser gerente después de la maternidad disminuiría en un 26% con respecto a la paternidad que apenas se vería influida. De hecho, la penalización por la maternidad a la hora de ascender aumentaría con el número de hijos. Asimismo, este estudio afirma que otro factor que influye considerablemente es la distribución desigual de las responsabilidades del cuidado de los niños.

Otros factores que limitarían a las mujeres el acceso a los puestos altos serían la falta de reconocimientos y oportunidades, la falta de modelos a seguir, la falta de mentalidad para llegar a estos puestos y la difícil integración entre el trabajo y la vida personal (Chisholm-Burns et al., 2017).

La eliminación de estas barreras que impiden a las mujeres llegar a los puestos gerenciales, traería consigo grandes beneficios tanto para los trabajadores como para las organizaciones. La diversidad puede beneficiar la creatividad de los empleados, la productividad de los grupos y el rendimiento de las empresas (Ellemers y Rink, 2016). De hecho, se ha observado que las empresas con más mujeres en los niveles más altos presentan mejor rendimiento financiero tanto en entidades de carácter privado (Noland et al., 2016) como entidades de carácter público, al menos cuando el contexto institucional es favorable (Zhang, 2020).

Por ende, un ambiente con diferentes puntos de vista, en el que se tomen decisiones justas y respeten y valoren a todas las personas trae consigo importantes beneficios. Para que tanto las personas como las organizaciones se beneficien de esto, es

fundamental determinar con exactitud cuáles son esas variables que impiden a las mujeres a acceder a estos puestos directivos.

Para avanzar en el conocimiento sobre este tema, es importante revisar la variada literatura de los últimos años. Las revisiones sistemáticas son fundamentales para resumir la evidencia relacionada con un tema de manera precisa y fiable (Liberati et al., 2009). De esta manera, la finalidad de este trabajo es examinar sistemáticamente la evidencia encontrada en la literatura acerca de la dificultad sufrida por las personas de género femenino para ascender a puestos altos en el empleo, comprobando y analizando los principales factores que determinarían la poca representación femenina en estos puestos y examinando esta cuestión en las organizaciones del sector público.

Además, esta revisión sistemática se centra en analizar esta situación en el contexto europeo ya que son un conjunto de países similares entre sí y al mismo tiempo se puede comparar de forma mucho más sencilla con la situación en España. También es fundamental analizar si la representación de las mujeres en estos puestos ha aumentado en los últimos años y si el futuro de las organizaciones progresivamente se va transformando en un ambiente menos discriminatorio con mayor igualdad de oportunidades. Otro aspecto que es examinado y que puede influir considerablemente en la menor representación de la mitad de la población en los puestos gerenciales son los procedimientos de promoción en las entidades públicas de los diversos países europeos, donde a priori deberían ser justos y no discriminatorios.

## **MÉTODO**

Para llevar a cabo esta investigación, se ha realizado una revisión sistemática de los trabajos científicos publicados en los últimos años acerca del acceso de las mujeres a los puestos directivos de las organizaciones públicas con el objetivo de encontrar en la literatura científica que factores perjudican a las mujeres y les impiden conseguir esos puestos. Como ya se dijo anteriormente, el trabajo se ha centrado en los artículos en que se estudiaron países europeos.

En esta revisión sistemática, se utiliza la metodología PRISMA, que son un conjunto de directrices utilizadas para ayudar a presentar las revisiones sistemáticas de manera objetiva e intentando minimizar los sesgos en la medida de lo posible. El seguimiento de este protocolo ayuda considerablemente a proporcionar resultados

fiables de los que extraer conclusiones. Es fundamental explicar detalladamente todos los pasos y estrategias utilizadas de modo que el lector pueda replicarlo. Además de todo esto, se incluye un diagrama de flujo en el que se proporciona información acerca del proceso de selección de los estudios a lo largo de la revisión (Liberati et al., 2009).

Procedimiento: Se realizó una revisión sistemática siguiendo las directrices PRISMA seleccionando artículos recientes que estudiaron la problemática de los ascensos y el género femenino en entidades públicas dentro del entorno europeo.

Para ello, en marzo de 2021 se comenzó a investigar acerca del tema en las bases de datos Scopus y Web of Science. Fueron elegidas para realizar la búsqueda concretamente estas bases de datos porque son las que ofrecen la posibilidad de encontrar un mayor número de artículos dentro de la psicología social de las organizaciones. Se empezó utilizando los términos “gender promotion” y “public managers” usando el operador booleano AND para unir ambos términos.

Las bases de datos arrojaron resultados interesantes a pesar de que también se encontraron un considerable número de artículos que para nada estarían relacionados con el tema en cuestión. Entre ellos, se encontraron muchos relacionados con “health promotion”. Posteriormente se decidió añadir el término “glass ceiling” a la búsqueda lo que ayudó a encontrar un mayor número de estudios relacionados con la temática. La búsqueda sistemática definitiva fue realizada el 16 de abril de 2021 en estos dos buscadores, acotando la búsqueda únicamente a los artículos en inglés publicados entre 2011 y 2021.

La búsqueda final en Web of Science fue: (((public AND (managers OR management)) AND ((Gender AND promotion) OR (glass AND ceiling)))). Por otro lado, en Scopus la búsqueda definitiva fue: ( TITLE-ABS-KEY ( public AND managers ) OR TITLE-ABS-KEY ( public AND management ) AND TITLE-ABS-KEY ( gender AND promotion ) OR TITLE-ABS-KEY ( glass AND ceiling ) ) AND PUBYEAR > 2011 AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) ).

Con estos términos exactos se encontraron 568 resultados de los cuales 252 en Scopus y 316 en Web of Science. Todo el proceso se detalla tanto en el texto como en el diagrama de flujo (Figura 1) que se encuentra más adelante. Para la selección de los



artículos en la revisión sistemática se fijaron a priori unos criterios de elegibilidad.

Estos criterios fueron:

- Estudiar la situación de las mujeres respecto a los ascensos en el mundo laboral.
- Que hayan sido publicados en los últimos 10 años.
- Que estén escritos en inglés.
- Que estudie esta situación en organizaciones de países europeos.
- Que esas organizaciones en las que se estudia el tema en cuestión sean públicas.

Entonces, de los 568 resultados encontrados entre las 2 bases de datos, se descartaron 480 tras leerse su título ya que todos estos incumplían alguno de los criterios de inclusión antes mencionados. Por lo tanto, quedaron 88 registros entre Web of Science y Scopus que aparentemente por el título podían ser útiles para la revisión. Sin embargo, este número se redujo a 70 después de eliminar 18 porque estos habían sido encontrados en ambas bases de datos, es decir, eran registros duplicados.

Por consiguiente, fueron 70 el número de artículos examinados para su idoneidad leyendo el resumen/abstract de cada uno de ellos. En algunos casos la evaluación fue más profunda ya que fue necesario leer el texto entero para determinar si el contenido era apropiado y pertinente. De todos estos, fueron finalmente descartados 57, quedando 13 artículos para la revisión sistemática.

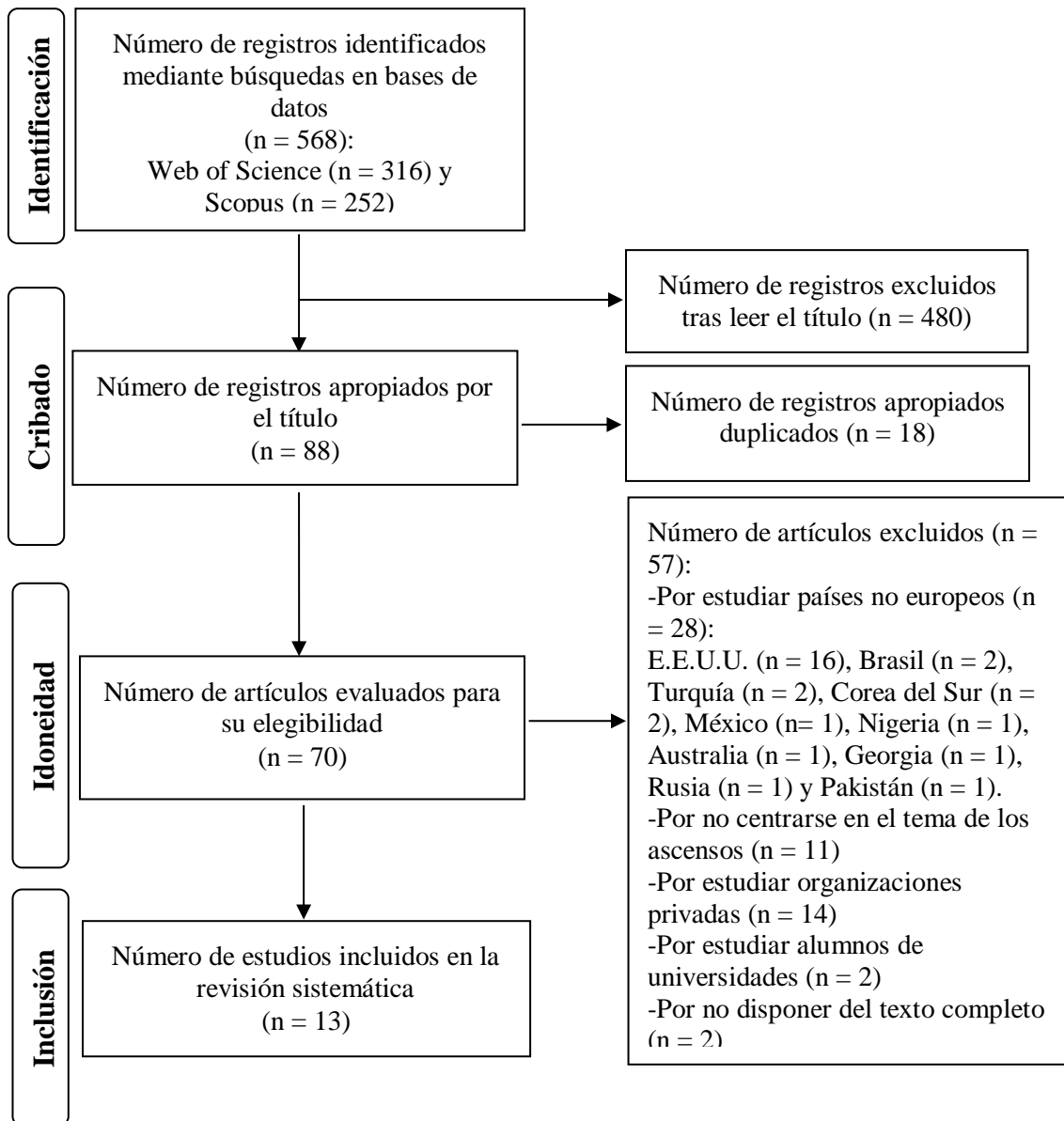
Es muy importante mencionar que fueron encontrados algunos estudios que no estaban escritos en inglés pero que las bases de datos los consideraron estudios en inglés porque tenían título y abstract en este idioma. Entonces, estos estudios concretos no fueron finalmente excluidos, aunque no estuvieran escritos en inglés y se tomaron en cuenta para poder seleccionarse en la revisión sistemática. También, con respecto a los países europeos, fueron descartados algunos estudios ya que examinaron la situación en países que se encuentran en el límite entre Asia y Europa. La decisión final de descartarlos fue principalmente debido a que no pertenecen a la Unión Europea.

De estos 57 artículos que fueron excluidos, 28 fueron por estudiar muestras no europeas. Concretamente, en 16 estudios se evaluaban muestras de organizaciones de los Estados Unidos de América, 2 eran muestras brasileñas, 2 eran de Turquía y otras 2

de la República de Corea. También fue encontrado un estudio de Georgia, otro de México, Nigeria, Australia, Rusia y Pakistán.

**Figura 1**

*Diagrama de Flujo*



Por otro lado, 11 estudios fueron excluidos porque, aunque estudiaban diversos problemas que podían sufrir las mujeres, no pusieron el foco en los ascensos a puestos más altos en el ámbito organizacional. Además de estos, 14 estudios también se descartaron ya que estudiaron organizaciones tanto únicamente de carácter privado

como muestras públicas y privadas al mismo tiempo. Aun así, un artículo que analizaba universidades públicas y privadas finalmente fue incluido ya que entre otras cosas analizó diferencias entre los 2 diferentes tipos de entidades, por lo que se consideró útil y adecuado.

Otro motivo de exclusión fueron 2 casos de artículos en los que la muestra eran alumnos de universidades públicas. De modo que, aunque se centraron en el rol de la mujer en las organizaciones y los diferentes perfiles de gerentes, al ser una muestra de estudiantes se decidió que no fueran incluidos en la revisión sistemática.

Es importante explicar que los artículos descartados, fueron asignados cada uno de ellos a alguno de los diferentes motivos de exclusión. Sin embargo, puede que haya casos de artículos que cumplan más de uno de estos motivos. A pesar de esto, se decidió que fueran asignados únicamente a una de estas categorías ya que en el momento que se encontró que incumplían alguno de estos requisitos, se dejaron de revisar. Por lo tanto, puede que algunos artículos descartados cumplan más de uno de estos motivos de exclusión.

Para la obtención de los textos completos de los artículos utilizados, se accedió a algunos de ellos directamente mediante las propias bases de datos Web of Science y Scopus. Por otro lado, otros mediante la búsqueda en Google Scholar del nombre del texto y los autores. La última opción, realizándose en caso de no haberlo conseguido mediante los otros métodos mencionados antes, fue pidiendo directamente el acceso al texto completo a los propios autores mediante la red social Research Gate. En 2 casos, los autores no respondieron por lo tanto no se pudo acceder a esos 2 artículos completos por lo que a pesar de ser artículos que parecían apropiados, finalmente tuvieron que ser descartados.

Por último, se buscó detenidamente en las referencias de los artículos examinados para su idoneidad si algún nuevo artículo podría ser añadido. Sin embargo, del conjunto de artículos adicionales que fueron examinados, todos ellos incumplían al menos uno de los criterios necesarios para ser incluidos en la revisión.

## **RESULTADOS**

En este apartado, se recoge la información más importante de cada uno de los estudios que fueron seleccionados. Entre todos los artículos, se recogen muestras de 9

países diferentes, habiendo casos de países estudiados hasta en 3 estudios diferentes. Estos 13 estudios, se podrían clasificar en 2 tipos. Por un lado, en 4 artículos se realizaron entrevistas o pasaron cuestionarios a diferentes trabajadores de organizaciones públicas. Por otro lado, los 9 artículos restantes se basaron en analizar la representación femenina en puestos altos de diferentes organizaciones.

En el artículo publicado por Linková (2017) se entrevistó a 31 directores y líderes de laboratorio de la Academia Checa de Ciencias sobre el liderazgo y el éxito en la investigación. En esta institución se está implementando un plan de igualdad de género, sin embargo, la muestra del estudio es predominantemente masculina (28 de los 31 sujetos) ya que apenas hay mujeres en estos puestos. Para avanzar en la carrera como investigador, es importante tener un gran número de publicaciones y tener un currículum competitivo con becas de otros países. Los gerentes consideraron que la investigación es un campo que requiere dedicar mucho tiempo y que es prácticamente incompatible con el cuidado de los hijos (asignando ese rol únicamente a la madre). Estas personas entienden que, en el cuidado de los hijos, el hombre se centra en el empleo, ausentándose del ámbito privado. Consideran la maternidad como la barrera más importante en el avance de las mujeres, siendo una desventaja natural e innata y entendiendo que la mujer de forma autónoma e independiente tiene que decidir si dar prioridad a la vida personal o a la laboral. También se observaron estereotipos de género que bloquearían el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. Las personas entrevistadas consideraron que las cualidades características del liderazgo son agresividad, ambición, energía, competitividad y asunción de riesgos, siendo estas características masculinas. Las mujeres en cambio serían personas muy analíticas y que suelen fijarse en los detalles. Por último, los directores y jefes de laboratorio creen que no tienen ninguna responsabilidad en la creación de condiciones justas y equitativas.

En Dragišević y Mihić (2020) se realizó un estudio con personas en puestos de liderazgo pertenecientes a la Administración de la Ciudad de Belgrado. Por una parte 100 sujetos (hombres y mujeres) completaron un cuestionario y por otra parte a 10 de los que completaron el cuestionario, también les realizaron entrevistas en profundidad. Es importante mencionar que, en comparación con otros países más desarrollados, Serbia tiene mayor representación femenina en puestos directivos del sector público. En este estudio, los participantes dieron sus puntos de vista sobre diversos aspectos

relacionados con el liderazgo y la mujer. De entre las personas encuestadas, un 43% piensa que la administración estatal favorece a los candidatos masculinos. De hecho, se encontraron diferencias significativas entre hombres y mujeres en sus actitudes hacia favorecer a los hombres en la elección de un puesto directivo. Respecto a los criterios que deberían ser decisivos para la selección de candidatos para el liderazgo de una organización, casi todos consideran que el conocimiento, el nivel de educación y la experiencia laboral deben ser factores decisivos, no encontrando diferencias significativas entre hombres y mujeres. También se vio que muchos participantes piensan que las mujeres no están suficientemente representadas en estos puestos y que el género de la persona es irrelevante para ejercer el puesto de trabajo. Por último, solo un 15% considera que las mujeres son más razonables y tranquilas en el desempeño del trabajo.

Otro artículo en el que se realizaron entrevistas fue el de Teelken y Deem (2013). En este, se investigó el impacto de los nuevos métodos de gestión sobre la igualdad de oportunidades en un total de 10 universidades públicas de Suecia, Países Bajos y Reino Unido mediante 48 entrevistas semiestructuradas a 31 empleados y 17 empleadas que desempeñaban funciones variadas como rector, decano, profesor titular etc. Los resultados en los 3 países fueron similares. Los principales hallazgos encontrados en las entrevistas fueron la visión de las universidades como organización típica masculina que limita el avance en la promoción de las mujeres, la combinación que tienen que hacer muchas mujeres entre carrera laboral y vida personal que reduce el tiempo dedicado a la investigación y el efecto estigmatizador del género en la investigación. Concluyeron que los nuevos métodos organizativos empleados no han demolido la hegemonía masculina.

El último que se incluyó de este tipo fue el realizado por Macarie et al. (2011). Se pasó un cuestionario a 25 mujeres con cargos medios y altos de 12 organizaciones públicas en el distrito de Bistrița-Năsăud, Rumanía. De entre todos los empleados de estas 12 organizaciones públicas, el 64% eran mujeres, sin embargo, el número de mujeres en altos cargos era bastante reducido. Las encuestadas tenían entre 30 y 60 años y el 70% de ellas estaban casadas y con hijos. De entre las respuestas dadas por los sujetos, destaca que el 64% considera que solo en ocasiones las mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades, el 91% afirma que la preferencia de trabajar con

diferentes gerentes no está impulsada por el género y el 82% cree que existen muchos prejuicios hacia las mujeres. Identificaron el reconocimiento social y profesional, la confianza, autoestima e integridad como principales ventajas de la mujer en la alta dirección y vieron la cultura de la organización, la mentalidad anticuada y la baja aceptación del cambio en la organización como los principales obstáculos que enfrentan las mujeres gerentes. Los sujetos creen que los prejuicios de género, los roles de hombre y mujer, el matrimonio, los hijos y el dominio de los valores de los hombres en las culturas organizacionales explican la baja representación femenina en la alta dirección. Además, los valores masculinos en las organizaciones serían autocráticos en contraposición a los estilos democráticos y participativos femeninos. Una importante limitación de este estudio es que solo se analizó la percepción de las mujeres, sin poder compararse con la de los hombres.

Ahora se exponen los resultados de los artículos en los que se analiza la representación de mujeres en los puestos de responsabilidad. En Moldovan (2016) se analiza la representación en todas las instituciones de la administración pública rumana, utilizando datos de 2003 a 2015. Se utiliza la tipología BEIS que clasifica los puestos de toma de decisiones en: funciones básicas, económicas, de infraestructura y socioculturales. Además, divide a estos puestos en 2 niveles, donde el nivel 1 tendría mayor poder. Los resultados muestran que hasta el año 2010 los hombres eran mayoría en ambos niveles, sin embargo, a partir de 2011 las mujeres aumentaron considerablemente su representación, sobre todo en el nivel 2 llegando a ser más del 50%. A pesar de esto, puede que esta superación del techo de cristal sea debida a las medidas de austeridad y reformas estructurales comenzadas en 2009, provocando que muchos hombres se trasladaran al sector privado insatisfechos con su remuneración financiera. De hecho, en el nivel 1 el porcentaje de mujeres pasó del 50% en 2013 al 30% en 2015, aunque en el nivel 2 las mujeres siguieron siendo mayoría. Analizando los 4 tipos de funciones, en las organizaciones relacionadas con economía e infraestructura, la situación desde 2011 fue equilibrada. En contraposición, se puede ver cierta segregación horizontal en funciones básicas y socioculturales, siendo mayoría los hombres y las mujeres respectivamente.

En Macarie y Moldovan (2012) también se estudió la situación en Rumanía. Concretamente, investigaron si las universidades podrían servir como modelos para los

ayuntamientos y regiones en la integración de género. Por lo tanto, realizaron un estudio empírico con las 12 universidades rumanas estatales más prestigiosas relacionándolas con los 4 ayuntamientos y distrito en las que se encuentran. En Bucarest y en Timiș se encontró que, tanto en universidades, como en ayuntamientos y distritos, había una clara dominancia masculina en los puestos de toma de decisiones, oscilando la representación femenina entre un 0% y un 30%. Por otro lado, en Cluj y en Iași también las mujeres están lejos de alcanzar la misma proporción que los hombres, pero en las universidades, concretamente en las facultades de medicina, farmacia y veterinaria se encontró que las mujeres tienen más cargos de decano que los hombres. Se llegó a la conclusión de que las universidades presentan el mismo tipo de desigualdades que otras entidades, aunque es necesaria una muestra más amplia para generalizar estos hallazgos.

Ellwood et al. (2019) estudiaron 145 Foundation Trusts (FT) pertenecientes al National Health Service del Reino Unido (NHS) entre 2013 y 2018. Se observó un claro aumento progresivo del porcentaje de CEOs, pasando del 37% al 47%, considerando este último porcentaje dentro un rango “realmente equilibrado”. Sin embargo, el porcentaje de mujeres como presidente (chairwoman) a pesar de que también aumentó, fue únicamente del 31,8%. Por otro lado, la brecha salarial pasó de ser significativa al principio del estudio, a dejar de serlo en 2017, sugiriéndose que probablemente la diferencia depende de factores ajenos a la discriminación. Se concluyó que, a pesar de no haberse alcanzado paridad en algunos puestos de alta dirección, se observan claras mejoras y se puede considerar que es un ambiente favorable para las mujeres en comparación con otras organizaciones. La alta presencia de mujeres y algunas iniciativas para mejorar la igualdad de género en los consejos de administración probablemente han provocado que estas organizaciones presenten mejores cifras.

Por otra parte, Sulkowski et al. (2019) analizaron la proporción de mujeres en los puestos de poder de 373 universidades polacas mediante datos y documentos oficiales, clasificando las instituciones en función del ámbito del que proporcionan conocimientos y separándolas en públicas y privadas. En las universidades públicas los mandatos duran 4 años, en cambio en las privadas esto no sería así. El estudio concluyó que las mujeres ocupan el 36% de todos los puestos de poder, siendo mucho más alta la proporción en puestos de vicerrectora y de vicedecana (42%) que de rectora y decana. Además, la representación en universidades médicas, pedagógicas y económicas fue mucho mayor

a otro tipo de universidades como las marítimas o de defensa nacional. Este estudio también reveló que el porcentaje de mujeres en los puestos directivos es mucho mayor en las universidades privadas que en las públicas, siendo 25% y 10% respectivamente a nivel de rector y 10 puntos porcentuales más alto en vicedecanas de universidades privadas. Las diferencias para decanas y vicedecanas serían aún más significativas, llegando a ser mayor el porcentaje de vicedecanas que vicedecanos en las universidades privadas.

Danilowska (2017) también analizó la situación en Polonia. Estudió las oportunidades de promoción de las mujeres en las zonas rurales. Para ello, tomó una muestra de 60 gminas rurales escogidas al azar de las 1559 existentes. Las gminas son las unidades mínimas de administración en Polonia y pueden ser urbanas, rurales o mixtas. Se analizó el posicionamiento de las mujeres en gobiernos y empresas públicas de estas gminas rurales en 2017. De entre las gminas examinadas, solo tienen alcaldesas en el 5% y estas gminas en las que tienen alcaldesa son pequeñas en área y número de habitantes. Esta baja representación es debida principalmente a que rara vez las mujeres deciden presentarse a las elecciones. De hecho, el factor de ser un área rural influye bastante ya que en gminas urbanas el porcentaje de alcaldesas es muy superior. Respecto a los consejos de las gminas, la proporción de mujeres es del 32% y en relación a la administración de otras entidades públicas, la representación femenina es del 29%. En el tipo de organización en el que existe mayor porcentaje de mujeres es en las escuelas y en los centros culturales que son dirigidos por mujeres en un 75% y 83% respectivamente, encontrándose por ende una segregación horizontal muy pronunciada.

Krøtel et al. (2019) analizaron la relación entre el aumento del número de empleados y la proporción de mujeres en escalones superiores dentro de las organizaciones gubernamentales locales danesas desde el año 2008 hasta el 2012. Es muy importante puntualizar que Dinamarca es uno de los países que más implementa políticas de igualdad de género, siendo generalmente uno de los países más avanzados en este aspecto. En este estudio, por una parte, se estudiaron a todos los gerentes de las organizaciones gubernamentales y por otra parte solo al 25% mejor pagados, clasificándolos como “alta dirección”. Se encontró que el 55% de los directivos son mujeres, sin embargo, el porcentaje de mujeres en la alta dirección es solo del 36%. Por lo tanto, aunque las mujeres estén ligeramente sobrerrepresentadas entre los gerentes, en



los puestos más altos la proporción es mucho menor, lo que indica la presencia de un techo de cristal. Respecto a la relación de la representación femenina con el crecimiento organizacional, cuando hay bajo número de mujeres gerentes y se realizan nuevas contrataciones, el efecto del techo de cristal se limita considerablemente. Sin embargo, cuando el número de mujeres gerentes no es tan bajo, la contratación no limitaría el techo de cristal pudiendo incluso aumentarlo. Por ende, la contratación de más personal para la mejora de la representación femenina en los puestos más altos sería una buena estrategia únicamente para determinadas organizaciones en momentos concretos.

Hernández Nicolás et al. (2017) en su estudio utilizaron una muestra de 8112 ayuntamientos españoles entre los años 2002 y 2010 extraída de la página web del Ministerio de Administraciones Públicas. Se toman en cuenta datos financieros como los gastos, los ingresos o las partidas presupuestarias y datos del alcalde como su edad, su sexo o los años que lleva en el cargo. De toda la muestra de alcaldes, únicamente el 13,4% son mujeres, siendo un nivel muy bajo de representación. Se observó que los ayuntamientos con alcaldesas tienen ligeramente menos deudas y gastan más en seguridad, protección y promoción social. Además, se encontró que la probabilidad de encontrar una mujer alcaldesa aumenta en los ayuntamientos con mayor número de habitantes. Se vio también que cuanto más tiempo haya estado un alcalde en el cargo, más probable es que sea un hombre. Por último, se encontró que las posibilidades de llegar a ser alcaldesa no están relacionadas con ser miembro de partidos de izquierdas.

Carrancio Baños (2018) igualmente investigó la representación femenina en nuestro país. Analizó la administración pública española desde el año 1995 hasta 2015. Se observó como progresivamente el número total de mujeres fue aumentando, siendo en 2015 un 54% de todo el personal. Dentro de los órganos superiores, la representación también mejoró notablemente pasando de un 14,4% a un 32%. A pesar de la mejora de la representación femenina en estos puestos, esta sigue siendo bastante baja. Curiosamente, en el grupo más alto de todos, denominado A1, las mujeres estaban bien representadas, siendo el 46,5% en 2015 y teniendo aún mejor representación en personas menores de 50 años. Sin embargo, la selección de los puestos más altos no se realiza mediante pruebas objetivas, sino mediante libre designación. De hecho, en el nivel más alto del A1 las mujeres son el 37,4% en 2015. Por lo tanto, aunque la

representación en el grupo A1 sea equilibrada, dentro del nivel más alto la diferencia es bastante mayor mostrándose la existencia de un techo de cristal.

El último estudio incluido en la revisión sistemática fue realizado por Groeneveld et al. (2019). Analizaron muy detalladamente 121 organizaciones públicas de Países Bajos investigando si existe acantilado de cristal entre los años 2012 y 2016 donde se dio un declive organizacional excesivo viéndose obligados a recortar hasta un 13% del presupuesto. La proporción de mujeres en puestos directivos en estas entidades es aproximadamente de un 30%, siendo un 56% en puestos no directivos. Para medir la situación de acantilado de cristal se utilizó la turbulencia, que expresa si el número real de empleados se desvía del número previsto de empleados, por lo que, si los valores son negativos, el número de empleados es menor. Los análisis realizados en el estudio no proporcionaron evidencia de la existencia del acantilado de cristal, aunque hubo proporciones más altas de mujeres nombradas gerentes durante un declive excesivo en organizaciones con una proporción ya alta de mujeres en estos puestos. Esto va en contra de la hipótesis de que las mujeres son nombradas para estos puestos como señal de cambio ante situaciones difíciles. Por otro lado, los resultados muestran que, en situación de crecimiento, son seleccionadas más mujeres en entidades con baja representación femenina en los altos cargos. Además, la proporción de funcionarias públicas en puestos directivos aumenta a medida que aumenta la proporción de mujeres en puestos no directivos. Los autores consideran que estos hallazgos pueden estar influenciados por las políticas de diversidad sólidas y la alta presión política por la igualdad de género aparte de que una mayor proporción de mujeres en puestos de liderazgo disminuye la incongruencia de roles.

Por último, se añade una tabla a modo de síntesis en la que resumen los datos y resultados más importantes de cada uno de los artículos. De esta manera, se pueden relacionar y comparar los hallazgos de los estudios además de que se puede ver de forma mucho más clara. En los artículos de entrevistas y cuestionarios, en los resultados de la tabla se resumen los principales hallazgos. En cambio, en los resultados de los artículos que estudian la representación se muestra la representación femenina en los puestos estudiados y en varios también alguna otra observación. En algunos estudios de los que analizan un periodo de tiempo, se muestran 2 porcentajes, el primero hace

referencia a la representación al principio del periodo y el segundo al porcentaje al final del periodo.

**Tabla 1**

*Datos de los estudios revisados*

Autores y año	Muestra	Metodología	País	Resultados
Linková (2017)	28 hombres y 3 mujeres directores y líderes de la Academia de la Ciencia	Entrevistas individuales y grupales	Chequia	Currículum competitivo, muchas publicaciones, dedicar mucho tiempo, incompatibilidad con tener hijos, estereotipos de género
Dragišević y Mihić (2020)	68 mujeres y 32 hombres en la 1ª parte y 10 sujetos en la 2ª. Ejecutivos de la Administración de Belgrado	Cuestionarios y entrevistas individuales en profundidad	Serbia	La administración favorece a los hombres, las mujeres no están suficientemente representadas y para ser gerente es muy importante el conocimiento y el género es irrelevante
Teelken y Deem (2013)	31 hombres y 17 mujeres de 10 universidades	Entrevistas individuales	Suecia, Países Bajos y Reino Unido	La universidad una organización típica masculina, dificultad de compatibilizar la vida personal y la laboral y estigma
Macarie et al. (2011)	25 mujeres con cargos medios y altos en 12 organizaciones	Cuestionarios	Rumanía	Menos oportunidades, prejuicios, mentalidad anticuada y baja aceptación al cambio
Moldovan (2016)	Administración pública 2003-2015	Análisis de la representación clasificando 4 tipos y 2 niveles	Rumanía	Nivel 1 de 20% a 45% y nivel 2 de 34% a 56%. Aumenta mucho a partir de 2011 y segregación horizontal

Macarie y Moldovan (2012)	12 universidades y 4 ayuntamientos	Análisis de la representación	Rumanía	Entre el 0%-30%, segregación horizontal con mucha representación en medicina, farmacia y veterinaria
Ellwood et al. (2019)	145 FTs del NHS 2013-2018	Análisis de la representación en CEOs y presidentes	Reino Unido	CEO→ del 37% al 47% Presidente→ del 24% al 31%
Sulkowski et al. (2019)	373 universidades públicas y privadas	Análisis de la representación y comparación entre universidades públicas y privadas	Polonia	Puestos de poder→36%, mejor representación en universidades privadas y en vicedecanas y vicerrectoras.
Danilowska (2017)	60 gminas rurales	Análisis de la representación	Polonia	Alcaldesa→5% y son gminas pequeñas, miembros del consejo →32%, en las otras organizaciones →29% y segregación horizontal en escuelas→75% y centros culturales→83%
Krøtel et al. (2019)	Organizaciones gubernamentales de 98 municipios 2008-2012	Análisis de la representación directivos y directivos de alta dirección	Dinamarca	Puestos directivos→55% y alta dirección→36%
Hernández Nicolás et al. (2017)	8112 ayuntamientos 2002-2010	Análisis de la representación con datos financieros y del alcalde	España	13% de media, tienen menos deudas y gastan más en seguridad y promoción social
Carrancio Baños (2018)	Administración pública 1995-2015	Análisis de la representación en órganos superiores y grupo más alto (A1)	España	En puestos superiores→ del 14% al 32%, en A1→46% en 2015, en el nivel más alto del A1→37% en 2015 y los puestos más altos se eligen por libre designación

Groeneveld et al. (2019)	121 organizaciones 2012-2016	Análisis de la representación y acantilado de cristal	Países Bajos	Puestos directivos →30% de media, no evidencia del acantilado de cristal, aumento de la representación en organizaciones con buena representación y la proporción aumenta a medida que también aumenta en los puestos más bajos
--------------------------	---------------------------------	---	--------------	---

---

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Respecto a los estudios en que se realizaron entrevistas y cuestionarios, aunque las muestras de los estudios son de países diferentes y de organizaciones de carácter diverso, se encontraron hallazgos muy similares que explican la escasa representación femenina en puestos de responsabilidades.

Muchos de los participantes de los estudios de Linková (2017) y de Macarie et al. (2011) consideran que los estereotipos de género son influyentes y que bloquean el acceso de las mujeres a los puestos más altos. Es decir, muchas personas asocian características importantes para el liderazgo como la ambición, la energía, la competitividad y el riesgo como características pertenecientes a los trabajadores de sexo masculino. Estas personas considerarían que las mujeres no tienen estos atributos y por lo tanto pensarían que son menos capaces para desempeñar estos puestos de responsabilidad. Algunos sujetos consideraron, además, que en la organización en la que trabajaban tenían una mentalidad anticuada y una baja aceptación al cambio. A pesar de esto, en Macarie et al. (2011) y en Dragišević y Mihić (2020) la mayoría de las personas piensan que el género es irrelevante y que lo importante son las capacidades que tiene la persona para desempeñar el puesto.

Otro factor fundamental que es explicado en Linková (2017), Teelken y Deem (2013) y Macarie et al. (2011) es la maternidad y la vida personal. Para acceder a los puestos de responsabilidad es requerido dedicar mucho esfuerzo y tiempo. Sin embargo, las mujeres por lo general cuentan con una desventaja respecto a los hombres ya que la

maternidad y el papel del cuidado de los hijos socialmente está asignado a la mujer. Esto en muchos casos impide el progreso en la carrera laboral de muchas mujeres. En contraposición, se pudo ver como algunos hombres que ocupaban puestos directivos, al dedicar muchas horas al trabajo, se encontraban ausentes en el ámbito familiar provocando que la mujer tuviera que cuidar de los hijos. Por lo tanto, a pesar del avance social respecto a los roles en las labores del hogar, la mujer por lo general sigue cargando el peso del desempeño de las tareas domésticas, limitando su progreso en el mundo laboral.

Por otro lado, en los artículos que analizaron la representación femenina en diferentes entidades públicas, se encontraron en muchos casos resultados también parecidos. En varios artículos en los que se estudiaron lapsos de tiempo, se observó un progresivo aumento en el porcentaje de mujeres. En Moldovan (2016) se vio un claro aumento a partir de 2011, en Ellwood et al. (2019) los CEOs pasaron de un 37% a un 47% y en Carrancio Baños (2018) la representación femenina en puestos superiores pasó del 14% al 32%.

Además de este aumento esperanzador en la representación, se observa que la barrera de acceso a puestos superiores se ha roto, ya que en muchos casos el porcentaje de mujeres es equilibrado como en Ellwood et al. (2019) o en Krøtel et al. (2019).

Sin embargo, se ha encontrado que claramente sigue existiendo un techo de cristal, aunque solo para los niveles más altos de los puestos superiores. De hecho, se puede ver como mientras que en los niveles más altos de todos, la representación femenina no es muy alta, en los niveles inferiores de los puestos superiores llegan incluso a ser mayor porcentaje de mujeres que de hombres. Esto ocurre en Moldovan (2016) donde la representación femenina en el nivel 2 es mayor del 50%, en Sulkowski et al. (2019) donde las vicedecanas de las universidades privadas son más que los vicedecanos y en Krøtel et al. (2019) donde las mujeres son el 55% de los directivos, pero solo el 36% de los mejor pagados.

En Carrancio Baños (2018) no llega a ser superior pero también encontramos una disminución del porcentaje en los cargos más altos disminuyendo del 46% en el a1, al 37% en el nivel más alto del a1. Asimismo, fue llamativo encontrar que para la

selección de los puestos más altos en la Administración Pública Española no se utilizan pruebas objetivas sino libre designación, encontrando un pequeño techo de cristal.

Por otro lado, en varios estudios encontramos una clara predominancia masculina en todo tipo de puestos de responsabilidad. En Macarie y Moldovan (2012), las mujeres se encuentran representadas entre el 0 y el 30%. En Ellwood et al. (2019), a pesar de la buena representación femenina en el caso de las CEOs, no ocurre lo mismo con los presidentes ya que apenas llega al 31%. Sulkowski et al. (2019) también muestran una baja representación en puestos directivos ya que únicamente son el 36%. Los casos más exagerados son en la representación de las alcaldesas. Solo un 5% en el caso de las gminas rurales del estudio de Danilowska (2017) y un 13% en los municipios españoles estudiados por Hernández Nicolás et al. (2017).

La segregación horizontal, que es otro aspecto muy importante, también fue encontrada en un gran número de artículos. En Moldovan (2016), el número de hombres en funciones básicas es mucho más alto que el de mujeres y en los cargos socioculturales ocurre exactamente al revés. En Macarie y Moldovan (2012), la representación de los puestos de responsabilidad en las facultades de medicina, farmacia y veterinaria fue muchísimo más alta. Lo mismo ocurre en Sulkowski et al. (2019) con las facultades de medicina, pedagogía y económicas. Por último, también se observa una concentración de mujeres en áreas concretas en el artículo de Danilowska (2017) donde en las escuelas y los centros culturales el porcentaje de dirigentes femeninas es exageradamente alto.

Otro resultado encontrado, aunque sería específico del puesto de alcaldesa, es la gran dificultad para acceder a este puesto de responsabilidad en lugares poco habitados en comparación con las áreas urbanas. En Danilowska (2017), en las gminas rurales el porcentaje de alcaldesas era muy bajo en comparación con los otros tipos de gminas. De hecho, en Hernández Nicolás (2017) se encontró que a mayor número de habitantes, la probabilidad de encontrar una alcaldesa aumentaba.

En esta revisión también se encontraron otros hallazgos interesantes como la mayor representación de mujeres en puestos de responsabilidad de las universidades privadas polacas en comparación con las públicas. Asimismo, en organizaciones públicas de Países Bajos no se pudo proporcionar evidencia de la existencia del

acantilado de cristal. De hecho, se vio que ante situación de crecimiento, se seleccionan para altos cargos más mujeres en organizaciones con baja representación femenina.

Sin embargo, tanto en el caso de los hallazgos de las universidades privadas como en el caso del acantilado de cristal, probablemente no pueden generalizarse los resultados ya que han sido encontrados únicamente en un artículo, siendo por lo tanto una muestra muy pequeña que puede estar alterada por otras variables que no han sido tenidas en cuenta o simplemente ser un caso excepcional siendo diferente a lo que pueda ocurrir en otros contextos.

Respecto a los hallazgos de los artículos en los que se realizaron cuestionarios y entrevistas, una clara limitación sería el hecho de ser únicamente opiniones subjetivas además de ser únicamente 4 estudios. A pesar de esto, haber encontrado resultados similares es bastante positivo ya que es probable que sean resultados fiables incluso aunque provengan de entidades y países diferentes. En dos estudios también existe otro gran problema, concretamente en Linková (2017) donde el número de mujeres entrevistadas es extremadamente bajo y en Macarie et al. (2011) donde únicamente fueron entrevistadas mujeres.

En el caso de los estudios que analizaron la representación en puestos superiores, ocurre prácticamente lo mismo. Aunque son mayor número de artículos, no dejan de ser un número reducido y provienen de contextos algo diferentes. Sin embargo, también en este caso encontramos resultados semejantes, aunque es cierto que hay más variedad de resultados. Además, hay un claro contraste entre algunas organizaciones en las que el porcentaje de mujeres es equilibrado o al menos medianamente considerable y otros casos en los que el porcentaje es claramente reducido.

Otros problemas han sido el número reducido de artículos que estudian organizaciones públicas europeas, el difícil acceso a algunos de los artículos teniendo incluso que excluir algunos de ellos como se mencionó en el apartado del método y la falta de análisis dentro de los estudios incluidos de los mecanismos de promoción ya que estos pueden jugar un papel importante en la dificultad de acceso a los puestos más importantes.

Finalmente, se exponen las principales ideas que se pueden extraer de la revisión sistemática realizada:



-Los estereotipos de género dificultan considerablemente el acceso de las mujeres a puestos directivos. Estos estereotipos se basan en la asociación de cualidades importantes para el liderazgo como pertenecientes a los trabajadores del sexo masculino.

-La conciliación entre la vida laboral y la vida personal limita el progreso de las mujeres en el mundo laboral mientras que muchos hombres pueden centrarse en su carrera laboral dejando a un lado la vida personal.

-El porcentaje de mujeres que ejercen cargos de responsabilidad está aumentando progresivamente en muchos sectores.

-Sigue existiendo un techo de cristal para los niveles más altos de los puestos superiores, provocando que en muchos casos en los niveles más bajos de los puestos superiores las mujeres sean mayores en número.

-La representación femenina en puestos superiores es muy variada dependiendo de la organización. En algunas de ellas la representación es equilibrada, sin embargo, en otras sigue siendo notablemente inferior a la de los hombres.

-Existe una muy clara separación del sexo de la fuerza laboral en algunas áreas concretas. Esto, hace que también en algunas organizaciones haya una desproporción en la presencia de gerentes de un sexo o del otro.

Para investigaciones futuras, probablemente sea importante seguir analizando en los próximos años la representación femenina en estos puestos y observar si sigue aumentando ya que a día de hoy se intentan implementar cada vez más medidas que las beneficien por lo que quizá puedan mostrar resultados satisfactorios. Además, la sociedad cada vez está más concienciada con el problema y es una cuestión que requiere el paso de los años para observar que dirección esta tomando.

Con el paso del tiempo, también los estereotipos deberían perder cierta fuerza porque una mayor proporción de mujeres en puestos de liderazgo disminuye la incongruencia de roles (Groeneveld et al., 2019). Asimismo, probablemente sea útil para avanzar en este tema investigar sobre los factores que provocan la gran segregación horizontal existente en algunos sectores.

Por último, algunas medidas o acciones como intentar evitar los prejuicios, el reparto de las tareas domésticas, la aplicación de pruebas objetivas para la selección de personal y el incentivar que las personas elijan diferentes áreas de trabajo podrían reducir notablemente las barreras de acceso a puestos de responsabilidad para las trabajadoras.

## REFERENCIAS

- Carrancio Baños, C. (2018). El techo de cristal en el sector público: Acceso y promoción de las mujeres a los puestos de responsabilidad. *RES. Revista Española de Sociología*, 27(3), 475-489. doi: 10.22325/fes/res.2018.17
- Castaño, A. M., Fontanil, Y., y García-Izquierdo, A. L. (2019). “Why can’t I become a manager?”—A systematic review of gender stereotypes and organizational discrimination. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1813. doi:10.3390/ijerph16101813
- Chisholm-Burns, M. A., Spivey, C. A., Hagemann, T., y Josephson, M. A. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 74(5), 312-324. doi:10.2146/ajhp160930
- Contreras Torres, F., Pedraza Ortiz, J.E. y Mejía Restrepo, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(1), 183-194.
- Cuenca Gómez, P. (2008). Mujer y Constitución: los derechos de la mujer antes y después de la Constitución Española de 1978.
- Danilowska, A. (2017). “Glass Ceiling” Problem in Rural Areas in Poland. *Proceedings of the International Scientific Conference, Economic Sciences for Rural*, 46, 48-53.
- Díaz Amorín, J., y Maturana Rodríguez, J. C. (2018). Educated but less equal: Gender wage gap and glass ceiling effect in skilled-workers. *Unpublished manuscript, National University of San Marcos*.
- Dragišević, I., y Mihić, M. (2020). Women Leadership in Public Sector-Evidence from Serbia. *Lex localis-Journal of Local Self-Government*, 18(2). doi:10.4335/18.2.253-270(2020)
- Ellemers, N., y Rink, F. (2016). Diversity in work groups. *Current Opinion in Psychology*, 11, 49-53. doi:10.1016/j.copsyc.2016.06.001
- Ellwood, S., Garcia-Lacalle, J., y Royo, S. (2019). The shattered glass ceiling and a narrowing gender pay gap in NHS foundation trusts: Gender and salaries of Chief Executives. *Public Money and Management*, 40(1), 31-41. doi:10.1080/09540962.2019.1621052
- Estado español. (1978). *Constitución española*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>

- García Izquierdo, A. L., Fernández Méndez, C., y Arrondo García, R. (2018). Gender diversity on boards of directors and remuneration committees: The influence on listed companies in Spain. *Frontiers in psychology*, 9, 1351. doi:10.3389/fpsyg.2018.01351
- Groeneveld, S., Bakker, V., y Schmidt, E. (2019). Breaking the glass ceiling, but facing a glass cliff? The role of organizational decline in women's representation in leadership positions in Dutch civil service organizations. *Public Administration*, 98(2), 441-464. doi:10.1111/padm.12632
- Hernández Nicolás, C. M., Martín Ugedo, J. F., y Mínguez Vera, A. (2017). Women mayors and management of Spanish councils: An empirical analysis. *Feminist Economics*, 24(1), 168-191. doi: 10.1080/13545701.2017.1347695
- Kleven, H., Landais, C., y Søgaaard, J. E. (2019). Children and gender inequality: Evidence from Denmark. *American Economic Journal: Applied Economics*, 11(4), 181-209. doi:10.1257/app.20180010
- Krøtel, S. M., Ashworth, R. E., y Villadsen, A. R. (2019). Weakening the glass ceiling: does organizational growth reduce gender segregation in the upper tiers of Danish local government?. *Public Management Review*, 21(8), 1213-1235. doi:10.1080/14719037.2018.1550107
- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de Marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 71, de 23 de marzo de 2007, p 26.
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., Clarke, M., Devereaux, P.J., Kleijnen, J., y Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Journal of clinical epidemiology*, 62(10), e1-e34. doi:10.1016/j.jclinepi.2009.06.006
- Linková, M. (2017). Academic Excellence and Gender Bias in the Practices and Perceptions of Scientists in Leadership and Decision-making Positions. *Gender and Research* 18(1): 42–66. doi:10.13060/25706578.2017.18.1.349
- Macarie, F. C., Hinteá, C. y Mora, C. (2011). Gender and leadership. The impact on organizational culture of public institutions. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 7(32), 146-156.

- Macarie, F. C., y Moldovan, O. (2012). Are universities role models for communities? A gender perspective. *Transylvanian Review of Administrative Sciences, Special Issue*, 81-97.
- Moldovan, O. (2016). Representative bureaucracy in Romania? Gender and leadership in central public administration. *Gender and Leadership in Central Public Administration (October 18, 2016). Transylvanian Review of Administrative Sciences*, (48E), 66-83.
- Noland, M., Moran, T., y Kotschwar, B. R. (2016). Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey. *Peterson Institute for International Economics Working Paper*, (16-3). doi:10.2139/ssrn.2729348
- Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 261, de 31 de octubre de 2015, pp 12 a 32.
- Salgado, J. F., Moscoso, S., García Izquierdo, A. L., y Anderson, N. R. (2017). Inclusive and discrimination-free personnel selection. *Shaping Inclusive Workplaces Through Social Dialogue*, 103-119. doi:10.1007/978-3-319-66393-7\_7
- Stritch, J. M., y Villadsen, A. R. (2018). The gender wage gap and the moderating effect of education in public and private sector employment. *Public Administration*, 96(4), 690–706. doi:10.1111/padm.12533
- Sułkowski, Ł., Bogacz-Wojtanowska, E., Wrona, S., Jędrzejczyk-Kozioł, A., Góral, E., y Wojdyła, K. (2019). Unsustainable power distribution? Women Leaders in Polish Academia. *Economics and Sociology*, 12(3), 162-180. doi:10.14254/2071-789X.2019/12-3/11
- Teelken, C., y Deem, R. (2013). All are equal, but some are more equal than others: Managerialism and gender equality in higher education in comparative perspective. *Comparative Education*, 49(4), 520-535. doi:10.1080/03050068.2013.807642
- Yaghi, A. (2018). Glass cliff or glass prison: Think evil-think men in organizational leadership. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 998-1008. doi:10.1080/01900692.2017.1317800

Zhang, L. (2020). An institutional approach to gender diversity and firm performance. *Organization Science*, 31(2), 439–457.