

¿Se percibe la existencia de techo de cristal en municipios chilenos?¹

Is the existence of a glass ceiling perceived in Chilean municipalities?

Nancy Alarcón Henríquez²; Wendolin Suárez Amaya³; Javiera Ulloa Aguilera⁴; Macarena Paz Weisser Vargas⁵.

RESUMEN

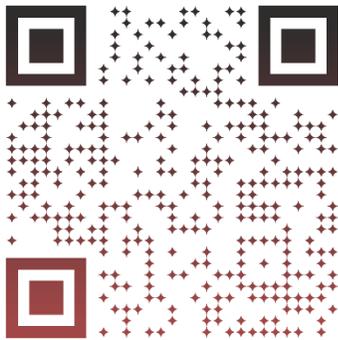
Este trabajo analiza la percepción de quienes ocupan posiciones directivas de las municipalidades de la provincia de Llanquihue, Chile, sobre la existencia de segregación vertical y de manera específica, del techo de cristal en sus respectivas instituciones. Para ello se indagó si se perciben barreras internas, externas y mixtas. La muestra fue por conveniencia y estuvo compuesta por 34 directivos adscritos a 5 municipios del sur de Chile. Se utilizaron procedimientos de estadística descriptiva e inferencial para analizar la base de datos cuantitativos obtenidos a través de la aplicación de un cuestionario. Los resultados reflejan que, a pesar de la abundante evidencia empírica sobre la existencia de este tipo de segregación en la administración pública, no hubo hallazgos en esta investigación que confirmen tal percepción, en tanto, no existen diferencias significativas entre mujeres y hombres respecto a una mayor percepción de las primeras sobre la existencia del techo de cristal, con lo cual se abre un camino interesante de análisis.

Palabras claves: barreras de género, dirección municipal, liderazgo, segregación vertical.

ABSTRACT

This study examines the perception of those holding managerial positions in the municipalities of the Llanquihue province, Chile, regarding the existence of vertical segregation and, specifically, the glass ceiling in their respective institutions. It investigates whether internal, external, and mixed barriers are perceived. The sample was convenience-based and consisted of 34 executives affiliated with 5 municipalities in southern Chile. Descriptive and inferential statistical procedures were used to analyze the quantitative data obtained through a questionnaire. The results reflect that, despite abundant empirical evidence of this type of segregation in public administration, there were no findings in this research to confirm such perception. Moreover, there are no significant differences between women and men regarding a higher perception among women of the existence of the glass ceiling, opening an interesting path for further analysis.

Keywords: gender barriers, leadership, municipal management, vertical segregation.



Fecha de recibido: 02/02/2024
Fecha de revisado: 09/06/2024
Fecha de aceptado: 20/06/2024
Fecha de publicación: 30/06/2024



Esta obra está bajo una licencia de
Creativa Commons Reconocimiento-
NoComercial-SinObraDerivada 4.0
Internacional

Cómo referenciar este artículo:

Alarcón Henríquez, N., Suárez Amaya, W., Ulloa Aguilera, J. y Weisser Vargas, M. P. (2024). ¿Se percibe la existencia de techo de cristal en municipios chilenos? *Revista Política, Globalidad y Ciudadanía*, 10(20), 01-16. <https://doi.org/10.29105/rpgyc10.20-323>

¹ Este artículo es derivado de la tesis titulada “El techo de cristal en el sector Municipal de la provincia de Llanquihue: acceso y promoción de las mujeres a cargos directivos” conducente al grado de licenciatura de Macarena Weisser Vargas.

² Magíster en Gestión de Empresas. Académica del Departamento de Gobierno y Gestión Pública, **Universidad de Los Lagos, Chile**. Correo electrónico: n.alarcon@ulagos.cl. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3025-0257>.

³ Doctora en Ciencias Sociales, Mención Gerencia. Académica del Departamento de Gestión Organizacional, **Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile**. Correo electrónico: wsuarez@utem.cl. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3825-5781>

⁴ Doctora en La Perspectiva de Género en las Ciencias Sociales. Académica del Departamento de Gobierno y Gestión Pública, **Universidad de Los Lagos, Chile**. Correo electrónico: javierac.ulloa@ulagos.cl. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8150-657X>

⁵ Administradora Pública. Licenciada en Ciencias Políticas y Administrativas. Asistente de Investigación. Departamento de Gobierno y Gestión Pública, **Universidad de Los Lagos, Chile**. Correo electrónico: macarenapaz.weisser@alumnos.ulagos.cl. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6472-0926>

1.- INTRODUCCIÓN

El concepto de *techo de cristal* se ha convertido en un tema relevante en el análisis de la igualdad de género en las instituciones, tanto a nivel global como local. Este fenómeno refiere a las barreras invisibles y estructurales que impiden el ascenso de las mujeres a puestos de liderazgo y toma de decisiones, ha sido objeto de estudio y debate en numerosos campos, desde la sociología hasta la política y la economía.

Si bien se ha logrado un progreso significativo en la lucha por la igualdad de género en las últimas décadas, la presencia de *techo de cristal* persiste en muchas instituciones, incluidas las de carácter local. A menudo, las mujeres encuentran dificultades para acceder a puestos de poder e influencia en estas organizaciones, lo que limita su participación en la toma de decisiones y la representación equitativa de sus intereses. Por lo tanto, analizar el fenómeno *techo de cristal*, permite verificar hasta qué punto una institución ofrece espacios igualitarios de desarrollo para las mujeres; asimismo abre la posibilidad para identificar los desafíos que enfrentan las mujeres en su ascenso a posiciones de poder y toma de decisiones, así como también concientizar acerca de la persistencia de desigualdades de género en nuestras sociedades, incluso en entornos aparentemente más igualitarios. Lo anterior, delinea la implementación de medidas concretas que promuevan la igualdad de oportunidades y garanticen una representación equitativa en todos los niveles de la vida institucional.

Este trabajo analiza la percepción de quienes ocupan posiciones directivas de las municipalidades de la provincia de Llanquihue, Chile, sobre la existencia de segregación vertical y de manera específica, del *techo de cristal* en sus respectivas instituciones. Se consideraron las barreras internas, externas y mixtas como causas del fenómeno propuestas por Martínez (2015). La muestra fue por conveniencia y estuvo compuesta por 34 directivos adscritos a 5 municipios del sur de Chile. Se utilizaron procedimientos de estadística descriptiva para analizar la base de datos cuantitativos obtenidos a través de la aplicación de un cuestionario. Con esta investigación se espera dar a conocer la realidad sobre la situación en materia de género a lo interno de los entes municipales.

2.- FUNDAMENTO TEÓRICO

Aproximación conceptual a la segregación vertical y al *techo de cristal*

El *techo de cristal* se trata de un término que acuñó la consultora norteamericana Marilyn Loden a finales de la década de los setenta en un discurso sobre aspiraciones de las mujeres, para reflejar un fenómeno cultural que hace parecer a las mujeres como incapaces de ascender en sus carreras más allá de los primeros peldaños de gerencia media, lo que obstruye sus aspiraciones y oportunidades profesionales. Sin embargo, hay quienes establecen su origen diez años más tarde en un informe sobre las mujeres ejecutivas, titulado *The Glass Ceiling. Special Report on the Corporate Woman* de Hymowitz y Schellhardt (Pozo et al., 2018). Independiente del origen del término, esta analogía ha sido ampliamente utilizada en la literatura sobre la materia para hacer referencia a obstáculos y barreras que viven las mujeres en distintos ámbitos y que no son de tipo legal-formal.

Al igual que el término *techo de cristal*, la literatura sobre la temática utiliza otros términos, tales como *suelo pegajoso*, *laberinto de cristal*, *fugas en la tubería*, entre otros similares, para graficar las enormes dificultades que viven las mujeres para ascender, y a lo largo de su trayectoria laboral (Alcaraz y Vásquez, 2020; Pinilla y Guzmán, 2020; Rincón y Domínguez, 2023; Kin y Park, 2023; Carrasquer y Zawdasky, 2023; Brower y James, 2023; Carli y Eagly, 2016; Cohen et. al, 2020).

Es así como el fenómeno del *techo de cristal* se atribuye a la división sexual del trabajo, es decir, a la existencia de una marcada segregación de espacios, funciones y roles según el género. Dicha especialización diferenciada según sexo se manifiesta de manera palpable en la estructura tanto social como laboral. Esta dinámica ha generado una disparidad de poder, favoreciendo la preeminencia de lo masculino sobre lo femenino.

En este sentido, es esencial reconocer que el *techo de cristal* no se basa en diferencias de habilidades, competencias o capacidades entre hombres y mujeres. Por el contrario, se atribuye a diversos factores que se pueden dividir en tres categorías principales. En primer lugar, las barreras estructurales propias de la división tradicional del trabajo que perpetúan estereotipos de género en las sociedades. En segundo lugar, una cultura patriarcal al interior de las organizaciones que favorece la progresión laboral de los hombres. Por último, las barreras internas de las mujeres que dificultan su avance profesional y que son producto de la socialización diferenciada de género.

A propósito de las barreras

Con respecto a las barreras estructurales o sociales, vale decir que históricamente, la esfera pública ha estado vinculada a actividades como el trabajo remunerado, la política, la educación y otras áreas de participación social, las que se ubican fuera del hogar. Dichas actividades que conforman el rol de agente son asignadas mayoritariamente a los varones. La esfera privada, en cambio, se asocia a tareas de cuidado, crianza de hijos e hijas, tareas domésticas y atención emocional de otras personas. Dichas actividades que conforman el rol comunal son asignadas mayoritariamente a las mujeres.

Dicha desigualdad reduce el tiempo disponible para que las mujeres puedan dedicarse plenamente a sus carreras profesionales (Wirth, 2002; O'Neil et al., 2008; Meza, 2018; Cárdenas y Yévenes, 2018; OIT, 2019; Cohen et al., 2020; Babic y Hansez, 2021). La magnitud de esta problemática se intensifica cuando las mujeres tienen parejas y también a medida que el número de hijos e hijas aumenta (Tomás y Guillamón, 2009; Barberá et al., 2009; Camarena y Saavedra, 2018; Castaño et al., 2019; Babic y Hansez, 2021). Esta búsqueda de equilibrio entre sus responsabilidades laborales y reproductivas también puede dificultarles mantener otras facetas importantes de sus vidas, lo cual refleja las tensiones entre las expectativas laborales y los compromisos familiares que las mujeres enfrentan en la sociedad contemporánea.

Como segundo elemento que propicia el *techo de cristal* se tiene la existencia de una cultura organizacional patriarcal que favorece la progresión laboral de los hombres en detrimento de las mujeres. Los varones suelen ser percibidos con atributos directamente más vinculados al mejor desempeño laboral y mayor liderazgo. Son comúnmente etiquetados como autónomos, competentes y orientados hacia metas características que se asocian directamente con una mayor productividad, eficacia y la consecución de objetivos específicos. Estos rasgos se vinculan con la creencia arraigada de que el

liderazgo efectivo está intrínsecamente ligado a lo masculino (Cuadrado et al., 2008; Cook y Glass, 2014; Carli y Eagly, 2016; Camarena y Saavedra, 2018). Y, por tanto, las mujeres no se adecuarían al perfil directivo necesario, pues suelen percibirse como menos capaces y hábiles que los varones para liderar una organización (Bruckmüller et al., 2014; Ryan y Haslam., 2016; Brescoll, 2016; Rincón et al., 2017).

Incluso se da la paradoja que en situaciones en que las mujeres exhiben rasgos asociados comúnmente con lo masculino, especialmente aquellos percibidos negativamente como dominio y poder (ira, desprecio u orgullo), la organización tiende a imponer mayores sanciones a ellas, por ejemplo, a través del rechazo social (Da Grangeiro et al., 2022).

Todo lo anterior explica que exista un predominio de hombres ocupando roles de liderazgo, debido a lo que se conoce como reproducción homosocial o principio de homofilia (Kanter, 1977; Espinoza et al., 2022). Este término se refiere a la tendencia de las personas a relacionarse y asociarse principalmente con individuos del mismo género. Puede manifestarse en distintos contextos como en el lugar de trabajo, en la vida social o en instituciones educativas, donde las personas tienden a formar redes y conexiones con aquellos que comparten características similares. (Ver Kanter, 1977).

Debido a que son principalmente los hombres quienes tienen el poder y, por tanto, toman las decisiones en las organizaciones, tienden a favorecer a otros que son similares a ellos en términos de género y a la insensibilidad en los varones para reconocer la presencia de mujeres calificadas (Tomás y Gillamón, 2009; Amis et al., 2020). De esta manera, los hombres tienden a formar redes interpersonales que son fundamentales para la vida laboral, debido a que proporcionan conexión, información y oportunidades que de otra manera no estarían disponibles. La menor participación de las mujeres en estas redes tiene un impacto negativo en su salario, estatus y posición profesional (Elacqua et al., 2009; Barberá et al., 2009; Williams et al., 2012; Cohen et al., 2020).

En tercer lugar, el fenómeno del *techo de cristal* se explica por la existencia de barreras internas de las mujeres, que nacen de su proceso de socialización y que complican su preparación para ascender y alcanzar el éxito profesional. Estas barreras incluyen expectativas más moderadas en comparación con sus homólogos masculinos, temor al éxito, reticencia hacia puestos altos, mayor aversión hacia la competencia (Freidenberg et al., 2018; Blay y González, 2022, Ammassari et al., 2023), menor autoconfianza en cuestiones tradicionalmente masculinas o baja autoestima (Ponce, 2001; Tomás y Guillamón, 2009; Gaete et al., 2019; Amis et al., 2020), más formación en áreas tradicionalmente femeninas, entre otras (Pozo et al., 2018; Camarena y Saavedra, 2018). Lo anterior se debe a que a lo largo del tiempo se les ha reiterado constantemente a las mujeres que carecen de las competencias necesarias para ocupar determinados puestos o para destacarse en ciertos campos, por lo cual, es probable que internalicen esas creencias (Tomás y Gillamón, 2009; Barberá et al., 2009; Aceña y Villanueva, 2018).

Como resultado, podrían mostrar una menor confianza en sí mismas, evitar oportunidades de liderazgo o roles de mayor responsabilidad. Por tanto, los estereotipos hacia las mujeres tendrían efectos proféticos en ellas, es decir, logran anticipar los obstáculos que tendrán durante su progresión profesional. Lo anterior lleva a deducir que, el *techo de cristal* tiene un impacto negativo tanto a nivel individual como colectivo. En el primer caso, las mujeres se ven limitadas en sus oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, lo que afecta su autoestima y perspectivas de futuro. Esto ocurre incluso en ocupaciones con representación mayoritariamente femenina. En el segundo caso, la falta de

diversidad en los altos cargos impide una toma de decisiones equitativa y justa, ya que se excluyen voces y perspectivas importantes al interior de la organización.

Esta segregación vertical es más probable en el sector privado que en público, debido a que en este último hay una mayor presión para cumplir con estándares de igualdad y transparencia debido a la rendición de cuentas ante el público y a las políticas gubernamentales que promueven la diversidad en la fuerza laboral y que logran neutralizar algunos efectos discriminatorios (Carrancio, 2018; Babic y Hansez, 2021). En el ámbito privado, en cambio, las decisiones de contratación, promoción y compensación suelen ser menos transparentes que en el sector público, lo que puede permitir que los prejuicios inconscientes y la discriminación jueguen un papel más importante en la limitación de las oportunidades para las mujeres y las minorías.

Es de hacer notar que en la actualidad se ha generado una plataforma que ha dado lugar a acciones concretas que propendan a promover la equidad de género y el desarrollo de carreras en mujeres. Se trata de un tema que forma parte de la agenda de toma de decisiones en todas las esferas de decisión. Con lo cual queda en evidencia, al menos en el contenido de la políticas y estrategias de acción, la apertura de una nueva cultura que permite identificar la desigualdad que tradicionalmente en la que han vivido las mujeres en espacios de decisión (Estrada-Esparza, 2019; García-Gualda, 2022; Rosas, 2023).

La investigación sobre el fenómeno

La investigación sobre el fenómeno del *techo de cristal* se divide en dos enfoques esenciales. En el primero, los estudios que se centran en cuantificar el número de mujeres en puestos de liderazgo en comparación con los hombres, además de comprender las circunstancias y la naturaleza de los roles que ocupan (Caínzos, 2021). De esa manera, su foco es el reconocimiento de las barreras que obstaculizan el progreso profesional de las mujeres en una organización o área específica.

Para ello, no basta con comparar los cargos ocupados por hombres y por mujeres en un momento determinado, sino que se deben analizar datos longitudinales de sus respectivas trayectorias laborales. Lo anterior se debe a que muchas mujeres ingresan en la fuerza de trabajo al mismo nivel que los hombres, pero sus carreras progresan mucho más despacio (Wirth, 2002). Un ejemplo de este tipo de estudios es el realizado por Caínzos (2021), que al utilizar los criterios de Wright (1997) evalúa la capacidad efectiva de los cargos de tomar decisiones efectivas, incluyendo la sanción.

En el ámbito del segundo enfoque, una parte considerable de la evidencia empírica relacionada con el fenómeno del "techo de cristal" se enfoca en la medición de la percepción de las mujeres. Este análisis se lleva a cabo a través de encuestas, entrevistas y estudios cualitativos. Esta línea de investigación tiene como objetivo comprender cómo perciben las mujeres sus oportunidades laborales, sus expectativas de progreso y las barreras invisibles que obstaculizan su ascenso profesional.

En este contexto, la evidencia empírica indica que ciertos factores, como el estado civil, muestra una correlación positiva con la existencia del *techo de cristal*. De manera específica, las mujeres casadas tienen punto de vista menos igualitario debido a la cercanía con sus cónyuges masculinos, por lo que podrían explicar la existencia del *techo de cristal* debido a fallas individuales de las mujeres y no a aspectos estructurales (Mert, 2021). Sin embargo, para Cech y Blair-Loy (2020), quienes son madres

son más propensas que las mujeres sin hijos a considerar los sesgos y otros factores centrados en la estructura como razones del *techo de cristal*.

Por otro lado, la evidencia empírica indica que también quienes han alcanzado alto rango en las organizaciones son menos propensas a percibir la existencia de *techo de cristal*; es decir, ven el sistema como justo (Cohen et al., 2020). Es decir, quienes están en una situación de mayor rango tenderían a ver sus organizaciones – sean públicas o privadas – de manera más favorable respecto a su preocupación por las personas, y, por tanto, serían menos propensas a informar sobre la existencia de un *techo de cristal*.

Ahora bien, respecto a la variable de edad respecto a la percepción de la existencia del *techo de cristal* también ha sido estudiada. En un estudio reciente realizado entre maestras en Estambul (Mert, 2021), se encontró al respecto una correlación interesante. Según los resultados, las docentes de entre 36 y 45 años mostraron una mayor percepción de este fenómeno en comparación con aquellas mayores de 45 años. Además, se observó que esta percepción era más pronunciada entre las maestras que contaban con educación de postgrado. Esta tendencia posiblemente se deba a que, al tener un nivel educativo más alto, estas profesionales participaron en procesos de promoción laboral, pero enfrentaron dificultades para obtener ascensos, lo que refuerza las barreras que enfrentan las mujeres en su desarrollo profesional. En cuanto a la etnia, varios estudios como el de Cohen et al. (2020) indican que las minorías étnicas perciben más la existencia de un *techo de cristal* que las mujeres blancas.

Una correlación significativa se evidencia en la percepción del *techo de cristal* y la observación de un trato preferencial hacia los hombres. Cuando las mujeres sienten que no son tratadas de la misma manera que sus colegas masculinos, es más probable que identifiquen la presencia de un *techo de cristal* dentro de sus organizaciones respectivas (Elacqua et al., 2009; Cohen et al., 2020; Babic y Hansez, 2021).

Respecto a los impactos de la percepción del *techo de cristal*, investigaciones como la de Cohen et al. (2020) sugieren que las mujeres podrían mostrar una menor disposición para buscar ascensos o para desarrollar plenamente sus habilidades profesionales. Asimismo, se vería afectada su satisfacción laboral y su compromiso con la organización (Elacqua et al., 2009). En otras palabras, una menor implicación por parte de las trabajadoras podría traducirse en una renuencia a realizar esfuerzos adicionales por la empresa, a mantener su vínculo con ella o a identificarse con sus objetivos y valores. El compromiso tanto de los trabajadores como de las trabajadoras reviste importancia, ya que está directamente vinculado con la efectividad de las organizaciones.

El fenómeno del *techo de cristal* ha sido objeto de estudio en diversos ámbitos más allá del empresarial. La investigación se ha extendido a la esfera política, donde se examinan las barreras que enfrentan las mujeres en la búsqueda de cargos de liderazgo. Asimismo, se ha analizado en el contexto de los funcionarios públicos, donde se observan los obstáculos que limitan el avance de las minorías y las mujeres en las jerarquías gubernamentales. Incluso en los gobiernos locales, se han realizado estudios para comprender cómo estas barreras afectan la representación y la participación de diversos grupos en la toma de decisiones a nivel comunitario.

La investigación sobre el *techo de cristal* también ha sido relevante en la administración pública, para analizar la experiencia de mujeres en el Poder Judicial y Magistratura. Se ha analizado cómo las mujeres encuentran obstáculos para avanzar hacia puestos de liderazgo en agencias gubernamentales y

organizaciones no gubernamentales. Estudios han documentado la subrepresentación de mujeres en roles de toma de decisiones y la persistencia de estereotipos de género que influyen en las oportunidades de carrera y el progreso profesional de las mujeres en el servicio público. Estas investigaciones han contribuido a comprender mejor las dinámicas que perpetúan la desigualdad de género en el ámbito público y han proporcionado información valiosa para la implementación de políticas y prácticas más inclusivas.

En lo que respecta a la realidad destacan las investigaciones desarrolladas por Gaete y Álvarez (2020) en organismos de la administración pública (Ministerios y Fiscalía general, respectivamente). Se encontró que existe una importante segregación vertical en los nombramientos de los concursos de primer y segundo nivel jerárquico de la administración del Estado en Chile e identificaron además las principales barreras, entre las que destacan los estereotipos de género, la conciliación trabajo-familia y la cultura patriarcal en las organizaciones estudiadas.

Cabe destacar que en la búsqueda bibliográfica no se ha identificado algún trabajo donde se aborde la percepción del *techo de cristal* en el ámbito municipal chileno, lo cual hace de esta investigación un aporte al conocimiento en la materia.

3.- MÉTODO

El estudio analizó el fenómeno del *techo de cristal* desde una óptica cuantitativa, relacionado con el acceso de las mujeres a los cargos directivos de las municipalidades correspondientes a la provincia de Llanquihue, Chile, pero, de manera específica a la percepción de quienes ocupan estos puestos sobre la segregación vertical de género. Al respecto se pretendió responder la pregunta de investigación: ¿Los equipos directivos perciben la existencia del *techo de cristal* en sus respectivos municipios? La investigación fue de alcance descriptivo y diseño no experimental, de corte transversal. De un total de 9 Municipalidades; Puerto Montt, Puerto Varas, Frutillar, Cochamó, Flesia, Llanquihue, Los Muermos, Calbuco y Maullín, ubicadas en la provincia de Llanquihue, Chile, se excluyeron las 4 primeras, de modo que la población estuvo conformada por la totalidad (39) de los directivos de 5 municipalidades.

Se utilizó muestreo por conveniencia, por tratarse de un estudio exploratorio, cuyo principal objetivo consistió solo en realizar un primer acercamiento al fenómeno en estudio. La muestra, por conveniencia, estuvo compuesta por 34 directivos municipales quienes aceptaron participar.

Tabla 1. Población y Muestra

No.	Municipalidad	Número total de Directivos	Tamaño Muestra
1	Flesia	7	7
2	Llanquihue	8	6
3	Los Muermos	8	8
4	Calbuco	9	6
5	Maullín	7	7
Total		39	34

Fuente: Elaboración propia

Instrumento:

El cuestionario aplicado es una adaptación del cuestionario elaborado por Martínez (2015) y Martínez y Saavedra (2016), empleado para evaluar la percepción de las causas del fenómeno del *techo de cristal* en directivos de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35, en España. El cuestionario fue estructurado de acuerdo con el Modelo de las Barreras del TC.

Tabla 2: Barreras y variables

Barreras	Variable
Barreras Internas (BI)	<p>Poder profético de los estereotipos de género: Los estereotipos de género asumidos por la propia mujer, favorecen el <i>Techo de Cristal</i>.</p> <p>Características de la personalidad: La personalidad de la mujer es menos competitiva, lo que favorece el <i>Techo de Cristal</i>.</p> <p>Capital humano y formativo: El interés formativo y profesional de la mujer está más orientado a las ciencias sociales que a las aplicadas, lo que favorece el <i>Techo de Cristal</i>.</p> <p>Estilos de liderazgo: El estilo de liderazgo transformador, propio de la mujer, frente al transaccional, asociado al hombre, favorece el <i>Techo de Cristal</i>.</p> <p>Conflicto de rol e identidad de género: El conflicto de rol e identidad de género orienta a la mujer hacia la persona y al hombre hacia el logro, esto favorece el <i>Techo de Cristal</i>.</p> <p>Elección Personal: La mujer, como elección personal, se autoimpone un desinterés por promocionar al no compensar los sacrificios implícitos al propio ascenso, esto favorece el <i>Techo de Cristal</i>.</p> <p>Factores culturales relacionados con los estereotipos de género: Los estereotipos de género asumidos por la sociedad, no asocian a la mujer las características requeridas por las posiciones directivas, lo que favorece el <i>Techo de Cristal</i>.</p> <p>Cultura organizacional: La cultura organizacional excluye lo femenino de las reglas informales y de las redes masculinas de poder y esto favorece el <i>Techo de Cristal</i>.</p>
Barreras Externas (BE)	<p>Redes informales y apadrinamiento: La falta de apadrinamiento de la mujer dificulta el acceso a puestos directivos, lo que favorece el <i>Techo de Cristal</i>.</p> <p>Regulación: La existencia de legislación que efectivamente apoye la paridad es imprescindible para favorecer el acceso a las mujeres a cargos directivos.</p> <p>La maternidad: punto de vista económico y organizacional: La maternidad reduce la disponibilidad necesaria para puestos directivos, lo que favorece el <i>Techo de Cristal</i>.</p>
Barreras Mixtas (BM)	<p>Armonización de esferas privadas y públicas: El acogimiento a medidas de conciliación perjudica el ascenso de la mujer, lo que favorece el <i>Techo de Cristal</i>.</p>

Fuente: Martínez y Saavedra 2016

Procedimientos:

Los directivos fueron contactados personalmente en sus lugares de trabajo. Se empleó como criterio de exclusión la tasa de respuesta, la que debía superar el 50%. Los participantes fueron informados del propósito de la investigación y dieron su conformidad para formar parte de ella, respetándose su confidencialidad. Todos los análisis se realizaron mediante el programa IBM SPSS versión 25.0. El análisis de los datos se llevó a cabo en varias fases, a saber:

Fase 1: Se calcularon media, moda y mediana para cada una de las barreras. Se efectuó análisis de distribución de frecuencias para los ítems del cuestionario.

Fase 2: Se evaluó el coeficiente de confiabilidad utilizado Alfa de Cronbach, donde valores >0.70 expresan suficiente confiabilidad o consistencia interna. Adicionalmente se calculó el alfa de Cronbach por cada dimensión componente de las barreras, de modo de determinar el nivel de consistencia interna de los ítems o reactivos que conforman cada una de las dimensiones. El cuestionario fue validado mediante juicio de expertos.

Fase 3: Se aplicaron las pruebas de t de Student y Anova de un factor para evidenciar las diferencias significativas en cada dimensión en función de las variables: género del directivo/as, y edad. Previamente se realizaron las pruebas de normalidad y homocedastidad para reconocer que la muestra seguía una distribución normal. Se establecieron como hipótesis, la existencia de diferencias significativas en la percepción de *techo de cristal* de acuerdo con el género y la edad.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De los 34 directivos municipales participantes en el estudio, el 55,9% eran hombres y 44,1% mujeres, el 64,7% tienen más de 40 años. El 100% poseía educación superior completa y 5,9% tenían estudios de postgrado.

El estudio descriptivo de los resultados reflejó una consistencia interna de la escala buena, con un alto índice de confiabilidad del instrumento ($\alpha = 0,89$). Resultó de interés estudiar la estadística descriptiva de cada barrera de forma individualizada. La tabla 4 presenta el promedio, desviación estándar, moda y mediana obtenidos para cada barrera. El alfa de Cronbach por barrera oscila entre 0,75 y 0,8.

Tabla 4. Estadísticos descriptivos para cada Barrera

Barreras	Media	Desv. est.	Moda	Mediana	Alfa
Internas	2,41	0,588	2	2,42	0,75
Externas	2,81	0,730	3	2,88	0,80
Mixtas	2,37	0,748	2	2,17	0,78

Fuente: Elaboración propia

La media de la dimensión Barreras Internas es de 2,41; lo cual muestra que de acuerdo con su percepción están ‘en desacuerdo’ o ‘ni de acuerdo ni en desacuerdo’ con la existencia de dichas barreras. El valor medio para la dimensión de barreras externas es de 2,81; ello significa que, en su percepción, no están ‘ni de acuerdo ni en desacuerdo’ o ‘ni de acuerdo’, con las afirmaciones que dan cuenta de la existencia de barreras externas. Por último, la media de las barreras mixtas es de 2,37 que da cuenta que los directivos encuestados están ‘en desacuerdo’ o ‘ni de acuerdo ni en desacuerdo’ con las afirmaciones que indican la presencia de barreras de tipo mixto como causas del *techo de cristal*.

Adicionalmente se analizaron los resultados obtenidos por cada uno de los ítems, mediante frecuencias.

Tabla 5. Frecuencias por ítems

No.	Ítem	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Media	Moda	Mediana
1	Las mujeres tienen falta de confianza en sus capacidades para asumir cargos directivos y esto las disuade de comenzar a ejercer dichos cargos.	44,1%	35,3%	11,8%	8,8%	0%	1,85	1	2
2	Las mujeres son más autoexigentes que los hombres, lo que la lleva a calificarse peor lo que reduce su confianza a la hora de postular a puestos directivos en las municipalidades.	26,5%	29,4%	23,5%	17,6%	2,9%	2,41	2	2
3	Las mujeres son menos competitivas que los hombres lo que perjudica su ascenso a cargos directivos al interior de las municipalidades.	44,1%	47,1%	5,9%	2,9%	0	1,68	2	2
4	Las mujeres orientan más preferentemente sus carreras hacia las ciencias sociales.	20,6%	20,6%	29,4%	26,5%	2,9%	2,71	3	3
5	El estilo de liderazgo basado en el convencimiento y la motivación abunda más en las mujeres.	2,9%	32,4%	35,3%	26,5%	2,9%	2,94	3	3
6	El liderazgo basado en los objetivos y el control es más efectivo para la promoción a cargos directivos municipales.	8,8%	17,6%	29,4%	38,2%	5,9%	3,5	4	3
7	La mujer tiende a estar más orientada a la persona que a la consecución de objetivos.	20,6%	50,0%	17,6%	8,8%	2,9%	2,24%	2	2
8	La orientación profesional hacia la persona en vez de hacia la consecución de objetivos perjudica la promoción a cargos directivos municipales.	14,7%	32,4%	26,5%	26,5%	0	2,65	2	3
9	Los puestos directivos en las municipalidades conllevan importantes renunciaciones de tipo personal.	14,7%	29,4	11,8%	32,4%	11,8%	2,97	4	3
10	Las mujeres se autoexcluyen de la ascender en su carrera profesional ante las renunciaciones de tipo personal asociadas a estos puestos.	23,5%	58,8%	11,8%	2,9%	2,9%	2,03	2	2

¿Se percibe la existencia de techo de cristal en municipios chilenos?

11	El estereotipo asociado a la mujer atribuye emocionalidad, debilidad, dependencia al ejercer cargos directivos.	29,4%	32,4%	8,8%	17,6%	11,8%	2,5	2	2
12	Las cualidades deseables para ejercer cargos directivos en las municipalidades son la racionalidad, la fortaleza, la independencia.	11,8%	26,5%	23,5%	32,4%	5,9%	2,94	4	3
13	Las mujeres no participan de las redes informales de la organización donde se maneja información relevante.	23,5%	35,3%	35,3%	2,9%	2,9%	2,26	2	2
14	La no participación en las redes informales de la organización dificulta el acceso a puestos de poder.	14,7%	35,3%	29,4%	11,8%	8,8%	2,65	2	2,5
15	El acompañamiento, apoyo y consejo de un colega influyente favorece el acceso a cargos directivos municipales.	5,9%	35,3%	26,5%	26,5%	5,9%	2,91	2	3
16	Las mujeres son mejor apoyadas y aconsejadas por colegas influyentes para acceder a cargos directivos que los hombres.	11,8%	29,4%	50%	2,9%	5,9%	2,62	3	3
17	El desarrollo de legislación que apoye la paridad es imprescindible para favorecer el acceso a las mujeres a los cargos directivos municipales.	5,9%	23,5%	17,6%	32,4%	20,6%	3,38	4	4
18	La regulación desarrollada hasta ahora no ha sido efectiva; son necesarias medidas más contundentes, por ejemplo: El establecimiento de cuotas de paridad obligatoria por ley.	5,9%	29,4%	20,6%	29,4%	14,7%	3,18	4	3
19	La maternidad supone la falta de dedicación exclusiva, en un cargo directivo.	50,0%	35,3%	2,9%	5,9%	5,9%	1,82	1	1,5
20	El cargo directivo exige disposición exclusiva.	8,8%	35,3%	11,8%	29,4%	14,7%	3,06	2	3
21	Las mujeres en edad fértil son menos productivas, que sus pares hombres en cargos directivos.	58,8%	29,4%	0%	8,8%	2,9%	1,68	1	1
22	Asumir responsabilidades domésticas, para las mujeres, conlleva una menor productividad en acceder a cargos directivos municipales.	50,0%	38,2%	5,9%	5,9%	0%	1,68	1	1,5
23	Las medidas de conciliación trabajo-hogar son imprescindibles para poder compatibilizar la responsabilidad doméstica con cargos directivos municipales.	11,8%	20,6%	26,5%	26,5%	14,7%	3,16	4	3

24	Acogerse a medidas de conciliación perjudica el ascenso a cargos directivos municipales.	14,7%	38,2%	29,4%	14,7%	2,9%	2,59	2	2
25	La mayoría de los miembros considerados para cargos de autoridad ha desempeñado puestos de alta dirección en las municipalidades.	14,7%	23,5%	26,5%	32,4%	2,9%	2,85	4	3

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, previa aplicación de las pruebas de normalidad (Shapiro Wilk) y homocedastidad (Prueba de Levene), se evaluó la existencia de diferencias significativas en la percepción de barreras internas, externas y mixtas por sexo, mediante una prueba *t* de Student, no encontrándose diferencias estadísticamente significativas en las dimensiones Barreras Internas (BI), Barreras Externas (BE) y Barreras Mixtas (BM). Para calcular el tamaño del efecto se utilizó el estadístico *d* de Cohen (Cohen, 1992).

Tabla 6. Comparación de medias por cada una de las barreras en función del sexo

Barreras	Hombres(n=19) M (DE)	Mujeres(n=15) M (DE)	t(gl)	<i>p</i>	<i>d</i>
Internas	2,27 (.543)	2,59 (.610)	1,651	,109	0,55
Externas	2,66 (.729)	2,98 (.715)	1,277	,211	0,44
Mixtas	2,34 (.696)	2,40 (.833)	0,237	,814	0,078

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados son coincidentes con estudios como el realizado por Cohen et al., 2020, según el cual, quienes han alcanzado alto rango en las organizaciones son menos propensas a percibir la existencia de techo de cristal; es decir, ven el sistema como justo.

Por último, se utilizó la prueba Anova de un factor para determinar si había diferencias estadísticamente significativas entre los grupos etarios y su percepción de Barreras Internas, Externas y Mixtas. Se estimó el tamaño del efecto empleando *f* de Cohen y la potencia de la prueba.

Tabla 7: ANOVA de un factor.

Barreras	Edad 27-39 años M (DE)	Edad 40-52 años M (DE)	Más de 53 años M (DE)	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>f</i>	<i>1-β</i>
Internas	2,64 (.603)	2,48 (.582)	2,01 (.387)	3,574	,040	,426	,514
Externas	3,13 (.672)	2,70 (.717)	2,53(.739)	2,057	,145	,339	,593
Mixtas	2,72 (.947)	2,32 (.602)	1,96(.387)	3,064	,061	,398	,532

Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos datos y para lograr una mayor precisión en los resultados se realizó un análisis posthoc mediante la prueba de Bonferroni, la cual mostró que los directivos/as municipales del rango

etario de 27 a 39 años tuvieron una puntuación más alta que los directivos/as de los rangos etarios de 40 a 52 años y de 53 y más años, en la variable Barreras Internas (BI) $p < 0.05$ IC [1,71; 2,31].

Estos resultados son coincidentes con investigaciones previas como la realizada por Mert (2021), en el ámbito educativo, donde justamente quienes estaban en el rango etario menor a 45 años, tenían una percepción más alta de las barreras de género.

5. CONCLUSIONES

El propósito de la presente investigación ha sido identificar las percepciones de los directivos municipales sobre el constructo *techo de cristal* e identificar la existencia de diferencias entre los directivos en cuanto a la percepción de dicho fenómeno.

Si analizamos los resultados obtenidos, queda demostrado que los directivos y directivas no perciben la existencia del techo de cristal en la forma de barreras invisibles que impidan el ascenso de las mujeres a puestos directivos dentro de las municipalidades. Si se revisan las frecuencias predominan las opciones “Totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo” y “desacuerdo o ni de acuerdo”, en la mayor parte de los ítems que dan cuenta de la existencia del *techo de cristal*, con excepción de la afirmación “El desarrollo de legislación que apoye la paridad es imprescindible para favorecer el acceso a las mujeres a los cargos directivos municipales” en que las opciones “de acuerdo y totalmente de acuerdo” superan en 50% de las preferencias.

Adicionalmente se ha rechazado el planteamiento inicial sobre la existencia de diferencias significativas en cuanto a la percepción de los directivos en función del sexo de los participantes del estudio. Los directivos hombres y las directivas perciben de manera similar las Barreras Internas, Externas y Mixtas causantes del *techo de cristal*. Lo anterior, tiene coincidencia con investigaciones previas, en las cuales se ha encontrado que quienes han alcanzado alto rango en las organizaciones, son menos propensas a percibir la existencia de techo de cristal. Se debe tener presente que una de las características del techo de cristal son las barreras invisibles. Ahora bien, si consideramos el contexto de aplicación de este estudio, la realidad pública chilena, se debe tener presente los avances en materia de género como fenómeno global, lo cual ha permitido desarrollar un marco normativo, político y de acciones concretas para favorecer la equidad de género.

Como limitación de la presente investigación se debe mencionar el tamaño de la muestra, lo cual representa al mismo tiempo una oportunidad de seguir ahondando en investigaciones con mayor cobertura, que involucren la participación no solo de directivos sino de aquellas personas que están en ascensos y en período fértil. Esto sobre todo si consideramos que la edad en las personas participantes en este estudio fue un dato relevante, en tanto, presentaron una mayor identificación de barreras internas, razón que lleva a reflexionar en torno a las tensiones para conciliar la vida personal, laboral y familiar resulta un desafío, sobre todo cuando se realizan labores de cuidado, tradicionalmente realizadas por mujeres.

REFERENCIAS

- Aceña, A.; y Villanueva, M. (2018): La discriminación de género en el acceso a puestos directivos. *Gestión Joven* (18), pág. 87–100.
- Alcaraz, A. y Vásquez, JC. (2020). Las barreras del desarrollo laboral de las mujeres. Una aproximación latinoamericana. *América Crítica* 4(1),59-65.
- Amis, JM.; Mair J.; Kamal MA. (2020) The organizational reproduction of inequality. *Academy of Management Annals*, vol. 14, núm. 1, pp. 195-230.
- Ammassari, S.; Mc Donnell, D.; Valbruzzi, M. (2023). It's about the type of career: The political ambition gender gap among youth wing members. *European Journal of Political Research*, 62(4),1054-1077. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12560>
- Babic, A.; Hansez, I. (2021). The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-being at work. *Frontiers in Psychology*, vol. 12, artículo 618250.
- Barberá, RT.; Estellés, S.; Dema P., Carlos. (2009, septiembre 2-4). "Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El "techo de cristal". 3er International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XIII Congreso de Ingeniería de Organización. Barcelona-Terrassa.
- Blay, E.; y González, I. (2022). El techo de cristal en la judicatura española: hipótesis explicativas a partir de las vivencias de las magistradas. *REIC (Revista Española de Investigación Criminológica)*, vol. 20, núm. 2, pp. 1-18.
- Brescoll, VL. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased situations of female leaders. *The Leadership Quarterly*, 27 (3), 415-428.
- Brower A.; y James A. (2023). Sticky Floors, Double-Binds, and Double Whammies: Adjusting for Research Performance Reveals Universities' Gender Pay Gap is Not Disappearing. Sage open, 13(3),1-8. DOI: 10.1177/21582440231192323
- Bruckmüller, S.; Ryan, MK.; Rink, F; Haslam, A. (2014). Beyond the Glass Ceiling: The Glass Cliff and Its Lessons for Organizational Policy. *Social Issues and Policy Review*, 8 (1), 202-232. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/sipr.12006>
- Caínzos, M. (2021). Desigualdad persistente, pero no un techo de cristal. Sobre género y autoridad en el trabajo. *RES (Revista Española de Sociología)*, 30(2),1-41.
- Camarena, ME.; y Saavedra, ML (2018). El techo de cristal en México. *La Ventana*, número 47, pp. 312-347.
- Cárdenas A.; Yévenes, AM comps. (2018). *Segregación laboral según género ¿un techo de vidrio o de metal?* Buenos Aires: Editorial Teseo.
- Carli, L.; y Eagly, AH. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*, 31(8), 514-527.
- Carrancio 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.
- Carrasquer P. y Zawadsky, J. (2023). El suelo pegajoso y la movilidad ocupacional de las mujeres y los hombres en España. *Revista Internacional de Sociología RIS*,81 (4), <https://doi.org/10.3989/ris.2023.81.4.M22b-4>
- Castaño, AM., Fontanil, Y.; García-Izquierdo, AL. (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*, vol 16, núm. 10.
- Cohen, JR.; Dalton, DW.; Holder-Webb, LL.; y McMillan, JJ. (2020). An Analysis of Glass Ceiling Perceptions in the Accounting Profession. *Journal of Business Ethics*, 164,17-38.

- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Cohen, Jeffrey R.; Dalton, Derek W.; Holder-Webb, Lori L.; McMillan, Jeffrey J. (2020). An Analysis of Glass Ceiling Perceptions in the Accounting Profession. *Journal of Business Ethics*, número 164, pp. 17-38.
- Cech, EA.; y Blair-Loy, M. (2010). Perceiving Glass Ceilings? Meritocratic versus Structural Explanations of Gender Inequality among Women in Science and Technology. *Social Problems*, vol. 57, número 3, pp. 371-397.
- Cook, A.; y Glass, Ch. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. *Gender, Work and Organization (Gender, Work y Organization)*, vol. 21, número 1, pp. 91-103.
- Cuadrado, I.; Morales, F.; Recio, P. (2008). Women's Access to Managerial Positions: An Experimental Study of Leadership Styles and Gender. *The Spanish Journal of Psychology*, 11(1), 55-65.
- Da Grangeiro, R.; Silva, L.; Esnard, C. (2022). I broke the Glass Ceiling, now what? Overview of metaphors to explain gender inequality in organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1523-1537.
- Elacqua, TC.; Beehr, TA.; Hansen, CP.; Webster, J. (2009). Manager's beliefs about the glass ceiling: interpersonal and organizational factors. *Psychology of Women Quarterly*, 33(3), 285-294.
- Espinoza, J.; Hernández, J.; Fardella, C; Muñoz, E.; Berguer, J. (2022). Gender Heterophilia and Homophilia in Science Chilean Production. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 43, 7-23.
- Estrada-Esparza, O. N. (2019). Epistemological Analysis of Gender Studies at the Norestense Public University. *Política, Globalidad Y Ciudadanía*, 4(8), 49. <https://doi.org/10.29105/pgc4.8-4>
- Freidenberg, F.; Caminotti, M.; Muñoz-Pogossian, B.; y Dosek, T. (2018). *Mujeres en la política. Experiencias nacionales y subnacionales en América Latina*. Ciudad de México: Instituto Electoral de la Ciudad de México; Universidad Nacional Autónoma de México Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Gaete, R.; Álvarez, J.; Ramírez, M. (2019). Reflexiones y experiencias de profesoras investigadoras mexicanas sobre el techo de cristal. *Calidad en la educación*, 50, 457-491.
- Gaete Quezada, R., y Álvarez Rodríguez, J. (2020). Alta dirección pública y techo de cristal. Acceso de las mujeres a los puestos directivos en Chile. *Espiral (Guadalajara)*, 27(77), 179-222. Epub 12 de febrero de 2021. <https://doi.org/10.32870/ees.v27i77.7085>
- García-Gualda, S. (2022). Public policies for gender justice and equality in Argentina. *Política, Globalidad Y Ciudadanía*, 9(17), 178. <https://doi.org/10.29105/pgc9.17-08>
- Kanter, R. (1977). *Men and Women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Kin, M y Park, K. (2023). Glass ceiling or sticky floor? Evidence from a distributional approach of the gender wage gap among PhD holders in South Korea. *Asian-pacific economic literature*, 37(1), 3-19. DOI10.1111/apel.12379
- Martínez, V. (2015) Barreras que apuntalan el techo de cristal: Una revisión de sus causas en los consejos de administración de las empresas del IBEX35 (Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED).
- Martínez, V.; y Saavedra, I. (2016). Barreras que apuntalan el techo de cristal: una revisión de sus causas en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35. ICE, *Revista De Economía*, 1 (892), 123-136.
- Mert, P. (2021) The relation of paternalistic leadership with glass ceiling syndrome. *PEC (Problems of Education in the 21st Century)*, 79(5), 767-780.
- Meza, CA. (2018). Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. *Equidad y desarrollo*, 32, 11-31.

- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2019), *Las mujeres en la gestión empresarial. Argumentos para un cambio*. (Ginebra: Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP), OIT.
- O'Neil, DA., Hopkins, MM.; y Bilimoria, D. (2008). Women's careers at the start of the 21st Century: Patterns and Paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80,727-743.
- Pinilla, C.; y Guzmán, JF. (2020). Rompiendo el techo de cristal: ¿Una acción afirmativa con efectos colaterales indeseables? *Revista de Ciencias Empresariales*, 5(5),48-58.
- Ponce, M (2001). ¿Un espacio público para mujeres? Caso Alianza Cívica. *La Ventana*, 14, 202-241.
- Pozo, J.; Salinero, MY.; y Sánchez de Pablo, JD. (2018). ¿Existe el techo de cristal en nuestras empresas? Análisis de sus determinantes". *Revista de Trabajo y Seguridad Social CEF*, 423,177-206.
- Rincón G. y Domínguez A. (2023). Academic Career Advances and Gender Gap. *Political Studies Review*, 21(1)42–62 DOI: 10.1177/14789299211044012
- Rosas Villarrubia, I. (2023). Public Budgets with a Gender Perspective in Latin America. *Política, Globalidad Y Ciudadanía*, 10(19), 43–59. <https://doi.org/10.29105/rpgyc10.19-307>
- Ryan, MK.; y Haslam, SA. (2016). The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. *AMR (Academy of Management Review)*, 32(2), 549-572.
- Rincón, V.; González, M.; y Barrero, K. (2017). Women and leadership: Gender barriers to senior management positions. *Intangible Capital*,13(2), 319-386.
- Tomás, M.; y Gillamón, C. (2009). Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica. *Revista de Educación* (350), pág. 253–275.
- Williams, CL.; Muller, Ch; Kilanski, K. (2012). Gendered Organizations in the New Economy. *Gender y society: official publication of Sociologists for Women in Society*, 26, (4),549-573.
- Wright, D. (1997). Para entender las relaciones intergubernamentales. Fondo de Cultura Económica
- Wirth, L. (2002). *Romper el techo de cristal. La mujer en puestos de dirección*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales.