

FACTORES INFLUYENTES EN EL ACCESO Y PROMOCIÓN A PUESTOS DIRECTIVOS EL TECHO DE CRISTAL EN EL SECTOR ANDALUZ DE LA CONSTRUCCIÓN

María Teresa Arenas Molina
Construcciones Arquitectónicas II. ETSIE
Universidad de Sevilla
marenas1@us.es

José María Calama Rodríguez
Construcciones Arquitectónicas II. ETSIE
Universidad de Sevilla
jmcalama@us.es

Trinidad Núñez Domínguez
Psicología Social. Facultad de Comunicación
Universidad de Sevilla
mtnunez@us.es

RESUMEN:

El sector andaluz de la construcción aún conserva su histórico carácter masculino, articulado en torno a estructuras de poder dirigidas en su mayoría por hombres. Bajo esta premisa analizamos la pérdida de talento femenino incidiendo en las circunstancias que rodean el acceso y promoción del importante número de universitarias altamente cualificadas y competentes para liderar, en igualdad de condiciones que sus compañeros, el ramo de entidades públicas y privadas que lo conforman. Para ello utilizamos una metodología mixta que combina los beneficios de la entrevista en profundidad, como metodología cualitativa, y la aplicación de un tamiz de categorías, en la obtención de resultados cuantitativos. De este modo abordamos el papel protagonista de la modalidad de acceso tutelado, y sus consecuencias, en base al control masculino de estas prácticas, la relevancia del tiempo de dedicación a la entidad como factor discriminador o la manipulación de estereotipos y prejuicios que menoscaban las habilidades directivas de las mujeres.

PALABRAS CLAVE:

Segregación vertical, techo de cristal, sector construcción, género y responsabilidades directivas, igualdad de oportunidades, mujer y poder, liderazgo femenino.

ABSTRACT:

The construction sector in Andalucía still retains its historic male-related character, being structured around organizations mostly run by men. Under this premise, we analyze the loss of female talent influencing circumstances surrounding the access and promotion of a relevant number of highly qualified and competent women to lead on an equal footing with their male partners, in both public and private institutions. In this study we used a mixed methodology

combining the benefits of in-depth interviews as qualitative methodology, together with the implementation of sieve categories, to obtain quantitative results. Thus, we address the central role of protected access mode, and its consequences, based on male control of these practices, the relevance of time devoted to the institution (or company) as a discriminating factor or manipulation of stereotypes and prejudices that impair directive abilities for women.

KEYWORDS:

Vertical segregation, glass ceiling, construction sector, gender and management responsibilities, equal opportunities, women and power, women's leadership

INTRODUCCIÓN: DOS REALIDADES ENFRENTADAS

La pérdida de talento femenino en el sector andaluz de la construcción es la motivación que dirige esta investigación. En su origen se encuentran dos realidades enfrentadas. De un lado, en sintonía con su tradición y modelo androcéntrico, la escasa presencia femenina en las estructuras directivas de sus entidades y de otro, el crecimiento espectacular de mujeres españolas en los estudios superiores (García, 2007) en las últimas tres décadas.

A la vista está el importante número de universitarias altamente cualificadas y competentes para liderar, en igualdad de condiciones que sus compañeros, el ramo de empresas, organizaciones profesionales y entidades públicas que vertebran el sector de la construcción. Nos referimos, especialmente, al conjunto de mujeres formadas en todos los campos afines a esta actividad económica: arquitectura, ingenierías, economía o derecho.

A nivel autonómico, por ejemplo, los anuarios estadísticos de la Universidad de Sevilla de los periodos académicos comprendidos entre 2007-2010 indican que las egresadas en estos estudios de referencia para el sector representan el 49,24% frente al 50,76% de egresados. Y en lo relativo a las carreras técnicas el caso de las arquitectas, quienes en los cursos académicos 2010 a 2013 han supuesto entre el 42,75% y el 50% de las personas egresadas en esta titulación¹.

REVISIÓN TEÓRICA

La realidad de la construcción andaluza

La actualidad del sector de la construcción, la que ha sustentado importantes cifras en lo que se refiere a volumen de negocio, número de empresas y personas ocupadas en el mismo (a pesar de la crisis económica por la que atraviesa), presenta un escenario donde los fenómenos de segregación ocupacional se perciben con aparente normalidad. Así, además de la evidente segregación ocupacional horizontal definida por Bianchi (1994), promovida por estereotipos masculinos en la elección de carrera, conserva su histórico carácter masculino articulado en torno a estructuras de poder dirigidas en su mayoría por hombres.

Infante y otros (2012), en su investigación sobre las condiciones laborales en la construcción española, retrata un sector de actividad muy masculinizado, con un índice de feminización del 9,07% en 2010 y una brecha de género en el número de personas ocupadas del 83,37% en ese mismo año. Con este punto de partida el camino a recorrer se prevé aún muy largo y, en ningún caso, se puede hablar de que la igualdad en este sector sea una etapa superada.

Este trabajo indica, también, las diferencias porcentuales entre sexos en los epígrafes de “empleador/a” y “empresario/a sin asalariado/a o trabajador/a independiente” (11,72 puntos porcentuales) y cómo la situación profesional de un porcentaje elevado de mujeres asume un papel secundario tras la figura de “ayuda familiar” en empresas donde el titular de la misma es el padre o marido de la trabajadora.

¹ Información facilitada por ETSA Universidad de Sevilla.

A nivel autonómico, los datos publicados por el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA) refieren una situación análoga a la del conjunto de España. Por un lado, las andaluzas ocupadas en actividades de construcción en el año 2011 sólo representan el 7,39% de las personas ocupadas del sector. Y por otro, según información extraída de la Encuesta de Población Activa de 2012, el 95,62% de las personas ocupadas en situación de “empleador/a”, “empresario/a sin asalariado/a o trabajador/a independiente” fueron hombres.

La distribución del empleo es irregular y concentra a las mujeres, mayoritariamente, en labores técnicas y de oficina. Esta actitud segregadora, expuesta en el *Estudio cualitativo de las mujeres andaluzas en el sector de la construcción*², reconoce dos espacios con diferente valor: la obra y la oficina. Mientras el primero se desarrolla en un espacio externo, es visible y aporta reconocimiento social a las personas que trabajan en él (principalmente varones), el segundo, tiene lugar en un espacio interior e invisible, está supra-representado por mujeres y carece de reconocimiento social.

Desde este punto de vista se advierte de la posible existencia de un *gueto de terciopelo* en la construcción, derivado de la feminización de departamentos de administración, posventa y atención al cliente, etc., así como de sus consecuencias negativas, entre otras, inferiores salarios y menores posibilidades de ascenso a posiciones ejecutivas.

Por otra parte, en cuanto a las características del tejido empresarial como factor determinante en la menor o mayor presencia de mujeres en puestos directivos, se advierten posturas contradictorias. Estebaranz y otros (2007) en su trabajo sobre mujeres directivas en las grandes y medianas empresas andaluzas³, afirma que el tamaño de la empresa no influye de forma decisiva en esta cuestión. Sin embargo, la investigación de Martínez y otras (2011) sí vincula la presencia relativa de mujeres en los puestos de alta cualificación con el tamaño de la empresa de tal forma que las grandes empresas presentan un mayor grado de feminización en detrimento de las pequeñas y medianas empresas.

La legislación vigente colabora con lo defendido en este último trabajo. Así, conforme a la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres, Román y Torres (2011) declaran que prácticamente el 90% de las empresas con menos de 250 trabajadores/as no tienen obligatoriedad de elaborar y aplicar planes de igualdad.

En consecuencia, junto a la falta de concreción de medidas de igualdad en los convenios colectivos provinciales (Román y otros, 2009) y la escasa conciencia de género del sector, la existencia mayoritaria de PyMEs y microempresas en el sector andaluz de la construcción colaboraría en el mantenimiento de la actual situación de segregación ocupacional vertical.

Por último, tampoco ayuda la existencia de redes o *networks* masculinas en las organizaciones, fortalecidas entre individuos de género masculino a través de lazos de amistad y confianza (Simpson, 2000). Estas redes sustentan la realidad de colegios profesionales y principales asociaciones empresariales andaluzas, tal y como puede apreciarse en la composición de sus correspondientes Juntas de Gobierno.

² Promovido por el Instituto Andaluz de la Mujer (2003) en el marco de la acción 1 del Proyecto eQual *Construyendo Futuro: Una oportunidad de empleo para las mujeres*.

³ Investigación realizada en el marco del Proyecto eQual *e-Andaluzas en la Sociedad Red*.

Aún así la construcción andaluza, sensible a lo expuesto por Wirth (2002), ve cómo el número de mujeres que participa en los puestos gerenciales aumenta, a pesar de que esta progresión es lenta, irregular y a veces desalentadora por la existencia de obstáculos, a veces, insuperables.

Algunas claves sobre el techo de cristal

“Aún aquellas pocas mujeres que ascienden firmemente a través de todos los rangos, eventualmente chocan contra una barrera invisible. Las posiciones ejecutivas parecieran estar a su alcance, pero no pueden atravesar “el techo de cristal” (Hymowitz y Schellhardt, 1986. Citado por Álvarez, 2011).

Desde su publicación en el Wall Street Journal, el 24 de marzo de 1986, la metáfora *techo de cristal* se ha empleado para aludir a las dificultades que impiden a muchas mujeres, con sobrada capacidad personal y profesional, alcanzar posiciones de responsabilidad y decisión en los entornos directivos y, a la vez, promocionarse dentro de ellos (Núñez y otras, 2007).

Las barreras identificadas por diferentes investigaciones atienden a múltiples criterios. Un ejemplo de ello es el que muestra el informe realizado por la Federal Glass Ceiling Commission (1995), titulado *Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*⁴, en el que se especifican tres niveles de barreras artificiales a la promoción de mujeres en el sector privado. El primero identifica las barreras sociales que operan fuera del control de las empresas, incluyendo las relacionadas con oportunidades educativas y logros alcanzados, así como las originadas por estereotipos, conscientes o inconscientes, prejuicios y sesgos relacionados con el género.

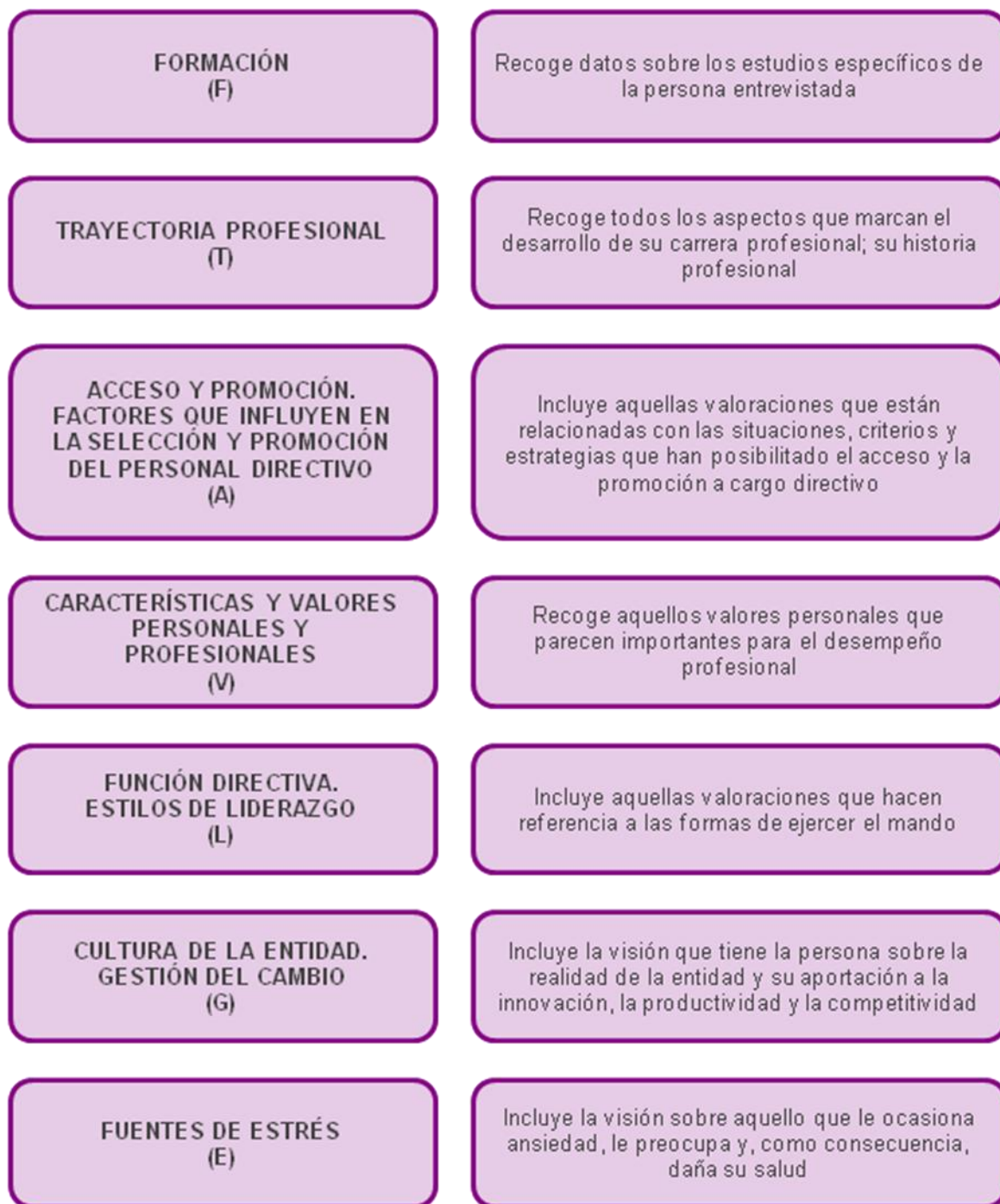
El segundo nivel lo ocupan cuestiones que se encuentran bajo el control directo de las empresas: prácticas de selección que no persiguen o no alcanzan la contratación de mujeres; climas corporativos que las aíslan; normas especiales o diferentes para la evaluación del desempeño de tareas; aplicación de sistemas sesgados de pruebas y calificación; adjudicación de puestos de trabajo muy específicos o muy técnicos que no favorecen el desarrollo de la carrera profesional; comportamientos contra-productivos y acoso por parte de los compañeros; ausencia de mentores; carencia de formación en dirección; escasas oportunidades para acceder a puestos de representación en asociaciones relevantes; y poco o ningún acceso a las redes de información y sistemas de comunicación.

Y en último lugar, las barreras de responsabilidad gubernamental: falta de seguimiento y contundencia en la aplicación de la ley, debilidades en la formulación y recopilación de datos relacionados con el empleo que dificultan el conocimiento sobre la situación de los diferentes grupos en el nivel directivo y el acceso a sus datos desagregados; o la inadecuada recopilación y difusión de información relevante sobre el techo de cristal.

⁴ Este informe recoge las conclusiones de las entrevistas realizadas a personas directivas seleccionadas entre las 1000 empresas estadounidenses más relevantes, según la revista *FORTUNE*.

METODOLOGÍA

Con la intención de analizar la pérdida de talento femenino en el sector y sus consecuencias se utiliza una metodología mixta que combina los beneficios de la entrevista en profundidad, como metodología cualitativa, y la aplicación de un tamiz de categorías en la obtención de resultados cuantitativos [fig. 1].

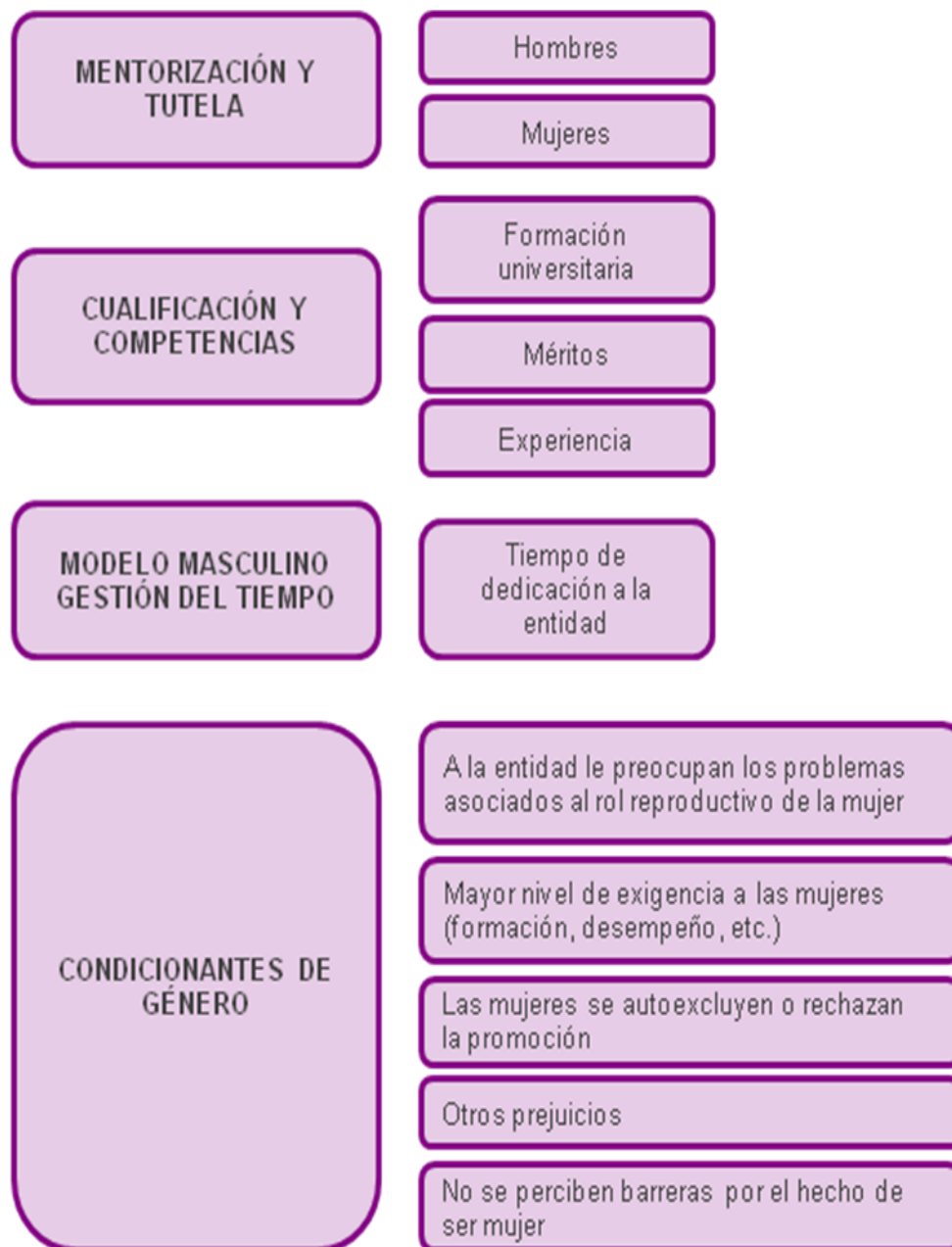


[fig. 1].Relación de categorías estudiadas

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El contenido de estas entrevistas (del que se muestran citas textuales a continuación) permite conocer, de primera mano, ideas, creencias y sentimientos de quienes están en puestos de dirección en cuestiones tan significativas como: contingencias específicas en el acceso y promoción al puesto directivo, el ejercicio del liderazgo, el riesgo de afrontar la dirección y la gestión del cambio.

Por su implicación en la pervivencia del techo de cristal en empresas relevantes de edificación, entidades de carácter público, organizaciones profesionales y empresariales de la construcción andaluza se abordan los factores que influyen en la selección y promoción del personal directivo [fig. 2].



[fig. 2].Códigos incluidos en la categoría Acceso y Promoción.

En primer lugar se observa que la tutela es la modalidad de acceso/promoción a la responsabilidad directiva con mayor incidencia en el sector. Y las redes informales, con predominio masculino (*old boys networks*)⁵, uno de los principales protagonistas a la hora de emparejar oferta y demanda de trabajo, perpetuando así el modelo masculino actual.

Arquitecto (COAA): Yo trabajaba mucho con el anterior Decano en actividades, exposiciones, conferencias, etc. Entre nosotros había una gran afinidad...

Empresario (Asociación empresarial): El acceso fue porque estaba Guillermo de Presidente y me llamó para incorporarme como vocal en la Junta Directiva.

Ingeniero Técnico Industrial (Consejero): Yo tuve la suerte de tener la vinculación familiar (suegro). Probablemente, si no la hubiese tenido no sé si hubiera llegado a este puesto.

Por ello, conviene destacar la importancia de la posesión de contactos o mentorización en el caso de las mujeres (Sarrió, 2004).

Arquitecta (COAA): Fue una llamada telefónica de un compañero: "necesitamos una persona para Junta de Gobierno. El puesto de Secretario está vacante y queremos que seas tú" No creo que fuera por valores personales míos, o tal vez una pequeña parte. Creo que fue porque era hija de quien era.

Respecto a las particularidades asociadas al tipo de entidad se aprecia que en empresas públicas y organismos autónomos la meritocracia del funcionariado público, garante de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres a la hora de acceder y promocionar, prácticamente desaparece en responsabilidades directivas de alto nivel.

Arquitecto (Organismo Autónomo): Como Director de Área no te quepa duda de que tienes que contar con la confianza de los políticos. Eso está clarísimo sino no podrías llegar, no te nombrarían.

Arquitecta Técnica (Empresa Pública): Estos puestos destacados son puestos en los que la persona que forma el equipo tiene que tener confianza en ti. A lo mejor te lo mereces mucho pero si no tienes "feeling" con el que está en la cabeza de ese equipo no te va a elegir.

En lo relativo al poder de tutela ejercido por mujeres sobresalen las reticencias que muchas de estas directivas manifiestan a la hora de posibilitar el empoderamiento de otras mujeres, apuntando en la línea de lo defendido por Bagües y Esteve-Volart (2010), que no existe evidencia empírica sólida de que las mujeres sean más favorables que los hombres cuando evalúan a otras mujeres.

Empresaria: Creo que evolucionaría el sector siempre que hubiera mujeres pero no por cuota. En eso estoy muy en contra. Por un lado la cuota es

⁵ Código Unificado de Recomendaciones de Buen Gobierno de Sociedades Cotizadas, Madrid: Comisión Nacional del Mercado de Valores, 2006.

buena porque obliga pero por otro lado no puede ser porque te toca a ti. No, porque a lo mejor ese hombre es mucho mejor.

Yo creo que debe ser por capacidad y por el valor que tenga esa mujer que está ahí. Claro, eso es difícil, ¿cómo pones tú por capacidad?, ¿quién elige?

La modalidad de acceso por competencias (formación específica, currículo y experiencia profesional) posee un marcado carácter complementario, a pesar de que sus criterios relativamente “objetivos”, según Calatayud y otras (2005), dan menos cabida a discriminaciones directas o indirectas por razones de sexo.

El factor tiempo en cambio, el que se dedica a la entidad en el ámbito privado del sector, sí incide en la menor presencia de mujeres en posiciones ejecutivas. El universo de trabajo masculino de este tipo de entidades incluye horarios que habitualmente no están disponibles para las mujeres, por ejemplo, horarios vespertinos o nocturnos incompatibles con roles domésticos (Burín y Dio Bleichmar, 1996).

Empresario: A mí una mujer que vaya a tener hijos me da igual. Es más cuestión de ella, si quiere seguir participando en el proyecto o no. Por desgracia las exigencias son las que son, una dedicación total y absoluta.

Esta percepción, considerada como una pesada carga, la manifiestan indistintamente directivos y directivas, sin embargo la incomodidad de estas mujeres apuesta por un cambio de modelo en la gestión del tiempo.

Empresaria: Sí. Las empresas le dan muchísima importancia, más de la que yo creo que debieran. Yo creo que está más en la productividad que en el tiempo. [...] una mujer es muy difícil que se promocione como un hombre porque no puede asistir a eventos, porque no puede estar todo el día en el bar haciendo tratos.

En último lugar destacan el conjunto de matices que condicionan, por razón de género, la carrera profesional de las directivas del sector de la construcción. El primero gira en torno a la imagen “construida” de las mujeres, cargada de prejuicios y estereotipos desafortunados que infravaloran sus capacidades en el desempeño de puestos de alta cualificación.

Resulta complicado abstraerse de una realidad social en el que uno de los principales estereotipos de la mujer adulta, difundido a través de la publicidad, es el que la muestra en un rol maternal que enaltece su papel protector con los suyos y su eficiencia en el campo de las responsabilidades domésticas. Este hecho adquiere mayor sentido cuando la mayoría de los directivos entrevistados están unidos sentimentalmente a una mujer que cuida a su descendencia y, además, ha sido el principal apoyo en su carrera profesional y directiva, recuperando la expresión: detrás de un gran hombre siempre hay una gran mujer.

Empresario: Lo fundamental es que le guste lo que hace, que tenga conocimientos, que no tenga pereza y que le acompañe una mujer. Sí, porque si mi mujer me obligara a tener un horario estricto no podría desarrollar mi trabajo. Antes de anoche llegué tarde [...] y mi mujer me ha cambiado un poquito el gesto de la cara pero, al final, si no tengo una

compañera que me eche una mano es imposible que yo pueda llegar a donde he llegado.

Si bien este tipo de prejuicios ligados a lo personal no suelen exponerse abiertamente, las reticencias desaparecen cuando se trata de valorar las relaciones de las mujeres con el poder, promoviendo el fenómeno “*think manager-think male*” (Shein, 1973).

También se difunde la creencia de que las mujeres son más dóciles en ceder ante las presiones y los ejercicios de poder de dominación de otros y, en consecuencia, no son lo suficientemente “duras” como para desenvolverse en puestos de alto nivel y exigencia donde se requieren actitudes de autoridad y poder (Burín, 2008).

Ingeniera de Caminos Canales y Puertos (Asociación Empresarial): Algunos de los miembros del Comité Ejecutivo dijeron expresamente que ellos no querían estar representados por una mujer, que el sector de la construcción no podía estar representado por una mujer. Yo le pregunté el motivo y creo que simplemente era mental, social, que el sector la construcción se ve como algo más masculino.

En mi puesto de trabajo una de las cosas que tengo que hacer es negociar el convenio colectivo del sector de la construcción para Málaga. Entonces bueno, esas negociaciones con los sindicatos les parecían que eran demasiado fuertes para que las pudiera llevar una mujer.

Arquitecta (COAA): También tienen que demostrar más porque nos ven más dóciles, con menos don de mando.

O que las mujeres no se ajustan a los rasgos y motivaciones necesarios para tener éxito en posiciones elevadas (Shein y Müller, 1992).

Empresario: La iniciativa de las mujeres, bajo mi punto de vista, es menor que la de los hombres a la hora de ser empresarios. A lo mejor porque lo piensa más, es más cauta. Los hombres somos más indocumentados, nos tiramos al barro [...]. Creo que la mujer, aun aspirando a puestos directivos, no quiere tener la carga de ser la responsable de la empresa, aun siendo ella parte del staff ejecutivo.

Otro de los condicionantes aludidos es el rol reproductivo adjudicado a las mujeres. La atención dual que éstas prestan a las obligaciones domésticas y profesionales les resta disponibilidad y competitividad (Barberá y otras, 2000). No obstante, la realidad de estas directivas desde el punto de vista de la conciliación familiar-profesional, se aleja de la imagen estereotipada de mujeres que resuelven en primera persona todas las tareas asociadas al rol reproductivo.

Se observan tímidos pasos hacia la ruptura de la división de roles por género en el ámbito familiar y doméstico (Scott, 2006) cuando hablan de la implicación y corresponsabilidad de sus parejas como requisito indispensable para su desarrollo profesional (Bird y Schnurman-Crook, 2005).

Arquitecta Técnica (COAATIE): La verdad es que todo lo llevamos consensuado entonces eso te permite multiplicarte. Cuando hay dos

personas que están dispuestas a trabajar se consiguen más cosas que cuando es uno el que tiene que tirar y el otro se dedica a lo suyo.

Y cuando las circunstancias personales no hacen viable un reparto más o menos equitativo, recurren al apoyo familiar o resuelven contratando ayuda externa. En definitiva, estas mujeres dirigen sus hogares planificando y optimizando recursos a través de una cuidada organización, con el objetivo de atenuar la situación de doble jornada laboral.

Arquitecta (Empresaria): He tenido ayuda externa para el cuidado de mis hijos y asistencia doméstica. No he contado con ninguna colaboración por parte de mi pareja.

Empresaria: Yo tenía a mis padres que vivían muy cerca de mí y cuando tenía que ir de viaje se los dejaba. Por otro lado, yo estaba separada, no tenía ese problema cuando viajaba.

Pese a ello, la creencia de que las mujeres priorizan la familia a su trabajo (Sarrió, 2004) y el temor al abandono del puesto directivo, genera desconfianza respecto a su "entrega total". Así, entidades y responsables de recursos humanos contribuyen a esta desigualdad entre mujeres y hombres amparándose en criterios económicos y de disponibilidad vinculados a las bajas temporales de embarazo o maternidad.

Arquitecta (Empresaria): Yo creo que en este sector, y en todos, se mira si tienes hijos o si es previsible que los tengas. Yo creo que tienes dos, un hombre y una mujer, con el mismo currículo y hay tendencia a contratar al hombre por la conciencia que se tiene de que una persona dedicada a su familia [...]. Bueno, primero por la dedicación a la familia y, segundo, por las bajas asociadas al embarazo.

Empresaria: Tenemos que ser conscientes de algunas limitaciones, yo creo que eso también lo entendemos. Un empresario en igualdad de condiciones a quién elige, ¿a un hombre o a una mujer?, exactamente igual de válidos, perfectos. Tú, como mujer, ¿a quién eliges si fueras empresaria? Es muy difícil y muy duro decirlo pero si estás jugando con tu empresa y sabes lo que va venir después, es inevitable. Es una realidad. Tendremos que buscar, a lo mejor, soluciones para lo que es una realidad, una maternidad que tenemos que llevar.

Con el mismo trasfondo las empresas repiten patrones conocidos que les han dado buenos resultados hasta el momento, perpetuando la discriminación en el acceso y promoción de las mujeres a responsabilidades directivas. Los escasos referentes femeninos en dirección introducen un riesgo subjetivo respecto a la elección de hombres que muchas de estas entidades no están dispuestas a asumir (Estebaranz y otros, 2007).

Empresario: La iglesia que es una institución muy arcaica y conservadora pero que nunca han sido tontos ni faltos de conocimiento implantaron el celibato por alguna razón. Esto no está en los evangelios. Fue por alguna razón y yo creo que acertada: el pastor del pueblo es el pastor del pueblo, no es el pastor de su casa.

Empresario: Aquí hay de todo aunque ha cambiado. Al principio siempre había el que para determinados puestos directivos no se contaba con mujeres. [...] había un poco de oposición preestablecida.

La oposición a este condicionante la protagonizan, exclusivamente, directivas, manifestando incomodidad y denunciando esta situación, así como reivindicando la importancia de la corresponsabilidad en la pareja cuando existen cargas familiares.

Arquitecta Técnica (Colegio profesional): En cualquier caso creo que por cuatro meses de baja no se hunde ninguna empresa. Cuando te incorpores vas a seguir trabajando igual porque el niño no es tuyo sólo, es de dos personas. No por ser la madre estás atada de por vida a la criatura y eso te hace renunciar a todo. Yo jamás dejaría de contratar a una mujer porque esté en edad de tener hijos, en la vida. Lo que pasa es que esta sociedad es machista y hay mujeres machistas también.

Un tercer condicionante es el que atiende a criterios desiguales de evaluación y exigencia. Comprobamos que a la mayoría de estas mujeres no les ha resultado fácil llegar a la responsabilidad directiva actual, dejando constancia de ello en sus alusiones al esfuerzo invertido para alcanzar el éxito (Charlo y Laffarga, 2006) o en las manifestaciones en las que se vanaglorian de los logros obtenidos.

Empresaria: Mi padre me lo ha hecho pasar mal, me ha hecho trabajar más que a nadie. Él, también, me iba dando cada día más responsabilidad pero era porque se la pedía yo, porque quería ir avanzando.

Fui cumpliendo objetivos, cada vez más, hasta que entré en el Comité de Dirección.

Arquitecta Técnica (COAATIE): Y hace 9 años entré en Madrid como Vocal nº 1 de la Junta de Gobierno. Fui la primera mujer que ha entrado, en toda la vida, en un órgano de dirección a nivel nacional.

En línea con las conclusiones del informe *Good for business: Making full use of the nation's human capital*. (1995) estas profesionales confirman, a través de sus vivencias, que a ellas se les exige más, que deben demostrar en mayor grado su valía frente a lo requerido a los hombres para el mismo trabajo y nivel de responsabilidad.

Arquitecta (COAA): ...valoran poco, no escuchan y tu opinión es la que menos vale de todas.

Empresario: Cuando una mujer llega a ese puesto en un sector tan duro como es éste pues [...]. Están muy curtidas, muy preparadas. No sé si se le ha pedido más pero sí creo que ella ha tenido que sacrificar más y ha tenido que demostrar más.

Este hecho trasciende, incluso, a las directivas que ostentan la titularidad de su propia empresa.

Empresaria: Incluso a mí. Antes me pasaba más, pero es que es mucho más. Tú tienes que demostrar, como mujer, mucha más capacidad. Los resultados se miran con lupa en el sector privado.

A priori, con las premisas descritas, podría justificarse la creencia generalizada de que las mujeres no desean asumir puestos de responsabilidad y se autoexcluyen de los procesos de promoción directiva.

Empresario: Quizá la propia mujer si quiere ir más allá en su tema profesional sea ella la que se autoimponga determinados límites porque se diga: "me gustaría pero puedo poner en riesgo otros aspectos que en mi caso no me compensan. Entonces, me quedo aquí".

Estas creencias sugieren lo expuesto por Núñez y otras (2007), que las mujeres de este sector también tienen su propio "techo de cemento", que han interiorizado prejuicios y estereotipos generando inseguridades y actitudes conformistas ante su carrera laboral. Sin embargo, sólo un número reducido de directivas entrevistadas ha rechazado su promoción en algún momento de su carrera por las razones expuestas. Así, excluyendo a las directivas sin descendencia, son mayoría las que gracias a las implicaciones familiares, a sus valores personales y profesionales u otras capacidades han conseguido sobreponerse a este hecho, alcanzando posiciones ejecutivas con mayor o menor dificultad.

Es precisamente la lucha personal de estas directivas lo que, en la mayoría de las ocasiones, justifica por qué no reconocen la existencia de un "techo de cristal" en sus carreras profesionales.

Arquitecta (Empresaria): No sé, a lo mejor como yo al final he llegado pues no entiendo la dificultad de poder hacerlo. Oye, se puede. Es verdad que somos minoría pero se puede hacer.

CONCLUSIONES

El control masculino en las prácticas de acceso, tuteladas y cargadas de prejuicios y estereotipos, junto a un modelo de gestión basado en el tiempo de dedicación a la entidad son las principales causas identificadas como responsables del techo de cristal en la construcción andaluza.

Contribuyendo en su mantenimiento está, además, la escasa permeabilidad de la legislación vigente en materia de igualdad de oportunidades y la falta de conciencia en cuestiones de género como, por ejemplo el rechazo de medidas de discriminación positiva hacia las mujeres y, en especial, el empoderamiento de éstas.

En consecuencia, la ruptura del techo de cristal pasa, entre otras estrategias, por el esfuerzo individual y colectivo de todas las mujeres del sector en su perseverancia por conquistar la meta profesional deseada, creando nuevas redes o incorporándose a las existentes. Desarrollando sus propias empresas con un modelo de gestión que reduzca la implicación del tiempo de dedicación en favor de los resultados o la productividad, promoviendo prácticas de acceso y promoción que valoren capacidades y competencias de forma igualitaria, así como estableciendo ventajas competitivas en la promoción de medidas de conciliación.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, María Dolores (2011): *Mujer y poder en los media: Análisis cualitativo de la presencia de mujeres directivas en los media españoles (2000-2010)*, Tesis doctoral inédita, Universidad de Sevilla.

Bagues, Manuel. F. y Esteve-Volart, Berta (2010): "Can gender parity break the glass ceiling? Evidence from a repeated randomized experiment", *The Review of Economic Studies*, vol. 77, no. 4, (1301-1328).

Barberá, Ester, Sarrió, Maite y Ramos, Amparo (2000): *Mujeres directivas: Promoción profesional en España y el Reino Unido/Exceptional women: The career paths of women managers in Spain and the UK*, Servicio de Publicaciones. Universitat de València, Valencia.

Bianchi, Marina (1994): "Más allá del" doble trabajo"", en Borderías, Cristina, Carrasco, Cristina y Alemany, Carme editores: *Las mujeres y el trabajo: Rupturas conceptuales*, Icaria-FUHEM, Madrid-Barcelona, (491-502).

Bird, Gloria W. y Schnurman-Crook, Abrina (2005): "Professional identity and coping behaviors in dual-career couples", *Family Relations*, vol. 54, no. 1, (145-160).

Burin, Mabel (2008): "Las "fronteras de cristal" en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización", *Anuario de psicología*, vol. 39, no. 1, (75-86).

Burin, Mabel y Dio Bleichmar, Emilice (1996): *Género, Psicoanálisis, Subjetividad*, Paidós, Buenos Aires.

Calatayud, Isabel (Coord.), Santamaria, Juana Andrea, Manzanera, Roser, Prats, Antonia, García-López, María Angustias y García-Fernández, Ana Josefa (2005): *Construyendo empresas desde la igualdad de oportunidades: Una propuesta de diversificación*, Instituto Andaluz de la Mujer, Sevilla.

Charlo, M.J. y Laffarga, J. (2006), "Mujeres y toma de decisiones" en Lara, Catalina editores: *El segundo escalón: Desequilibrios de género en ciencia y tecnología*, ArCibel Editores, Sevilla, (206-218).

Estebaranz, Araceli, Mingorance, Pilar, Núñez, Trinidad, Loscertales, Felicidad, Barcia, Manuela, Pino, Rafael, Cubiles, María Dolores, Ballesteros, Miguel Ángel, Gallego, Beatriz, Peceño, Carmen, Ramírez, Lourdes y Romera, Fátima (2007): *Avanzando hacia la igualdad: Argumentos para el cambio. Mujeres directivas en las grandes y medianas empresas andaluzas*, Edición Digital @ tres, S.L.L.- Universidad de Sevilla, Sevilla.

García, Maribel (2007): "Continuidad y rupturas en las trayectorias biográficas de las mujeres jóvenes en Cataluña", *IX Congreso Español de Sociología*, Federació Espanyola de Sociologia, Barcelona.

Infante, Margarita, Román, Marisa y Traverso, Joaquín (2012): "El sector español de la construcción bajo la perspectiva de género: Análisis de las condiciones laborales", *Revista de la Construcción*, vol. 11, no. 1, (32-43).

Martínez, María Isabel, Guilló, Nuria, Castro, Rosa Belén y Santero, Rosa (2011): *Trayectorias laborales de las mujeres que ocupan puestos de alta cualificación*, Centro de Publicaciones. Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad, Madrid.

Núñez, Trinidad, Loscertales, Felicidad, Gallego, Beatriz & Peceño, Carmen (2007): "Rompiendo barreras. Las personas y la organización en la empresa andaluza." en Estebaranz, Araceli editores: *Avanzando hacia la igualdad: Argumentos para el cambio. Mujeres directivas en las grandes y medianas empresas andaluzas*, Edición Digital @ tres, S.L.L.-Universidad de Sevilla, Sevilla, (71-116).

Román, Marisa, Infante, Margarita, Traverso, Joaquín & Gil, María Rosario (2009): "Segregación ocupacional y empleabilidad femenina en el sector andaluz de la construcción", en *I Congreso Universitario Andaluz Investigación y Género*, Universidad de Sevilla, Sevilla, (1191-1210).

Román, Marisa y Torres, María Jesús (2011): "Análisis de la implantación de planes de igualdad en las empresas del sector andaluz de la construcción", en *III Congreso Universitario Andaluz Investigación y Género*, Universidad de Sevilla, Sevilla, (1940-1961).

Sarrió, Maite (2004): *La psicología de género a través del "techo de cristal"*, Tesis publicada, Comité Económico y Social de la Comunidad Valenciana.

Schein, Virginia E. (1973): "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics.", *Journal of Applied Psychology*, vol. 57, no. 2, (95-100).

Schein, Virginia E. y Müller, Ruediger (1992): "Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 13, no. 5, (439-447).

Scott, Jacqueline (2006): "Family and gender roles: How attitudes are changing", *GeNet. Working paper*, [Online], vol. 21,. Disponible en: <http://www.genet.ac.uk/workpapers/> Consultado 02/02/2014

Simpson, Ruth (2000): "Gender mix and organisational fit: How gender imbalance at different levels of the organisation impacts on women managers", *Women in Management Review*, vol. 15, no. 1, (5-18).

Wirth, Linda (2002): *Romper el techo de cristal: Las mujeres en puestos de dirección*, Ministerio de Asuntos Sociales, Madrid.