



Universidad de la República

Facultad de Psicología - Instituto de Psicología Social

La categoría género en las producciones bibliográficas sobre motivación, liderazgo y dirección organizacional: Estrategias que conduzcan desde la ausencia a la producción necesaria.

Trabajo Final de Grado (Artículo de Revisión Científica)

Revista arbitrada: "Psicología, Conocimiento y Sociedad"

Tutor: Prof. Tit. Luis Leopold.

Carolina Lens Quintana.

C.I.: 4.439.128-5.

Montevideo, 2 de Mayo de 2015.

Contenido

Resumen.....	2
Abstract.....	2
1. Introducción.....	2
2. Presentación descriptiva de las fuentes documentales.....	4
3. Motivación, prácticas directivas y liderazgo en las organizaciones: estado del arte.....	11
3.1. La constitución psicosocial de la motivación.....	15
3.2. Formas de motivar y necesidades psicológicas presentes en la motivación.....	17
3.3. Liderazgo y dirección.....	21
4. Discusión.....	23
4.1. El género como concepto.....	24
4.2. “Techos de cristal” y “suelo pegajoso”.....	25
5. A modo de conclusión: algunas referencias sobre los “techos de cristal” en las organizaciones de producción de conocimiento.....	28
6. Referencias bibliográficas.....	32

Resumen

En el presente artículo se realiza una revisión bibliográfica de las categorías motivación, liderazgo y dirección organizacional. A partir de dicha tarea se constata la ausencia del abordaje del género como constitutivo de dichas categorías. Esto representa un gran obstáculo para el desarrollo de las mujeres en las organizaciones y en las comunidades humanas en general.

Se relaciona la no atención al género en la bibliografía referente a la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo relevada, con lo que son las cotidianas condiciones de trabajo de las mujeres en las organizaciones, en las que la discriminación y la ausencia de ocupación de cargos directivos por parte de las mismas, son la dolorosa regla. Se abordan entonces las expresiones “techos de cristal” y “suelo pegajoso”. Específicamente, se hace referencia a las organizaciones de producción de conocimiento, en las que, pese a constatarse una creciente feminización en su composición, esto no se expresa en los equipos de investigación ni en las principales autoridades.

Palabras clave: bibliografía organizacional, género, organizaciones de producción de conocimiento.

Abstract

In this paper a review of the categories motivation, leadership and management is performed. From this task the absence of gender approach as establishing those categories is found. This represents a major obstacle to the development of women in organizations and human communities in general.

No attention to gender in the literature on the Psychology of Organizations and Work relieved is related to everyday working conditions of women in the organizations, where the discrimination and lack of occupation charges management by them, are the painful rule. The terms "glass ceiling" and "sticky floor" is then discussed. Specifically refer to organizations of knowledge production is done, where, despite a finding of increasing feminization in its composition, it is not expressed in the research teams and for the main authorities.

Keywords: organizational literature, gender, knowledge production organizations.

1. Introducción

Desde los años setenta del siglo pasado se ha intensificado el interés y los esfuerzos por estudiar y teorizar sobre aspectos de las organizaciones desconocidos hasta el momento (Peiró, 2001). Esto se ha dado en el marco de una realidad organizacional

que se caracteriza por el creciente interés en directivos acerca de temáticas como la motivación de los colaboradores, el clima laboral, la capacidad de liderar de los mismos, así como la salud ocupacional, entre otros. Una de las razones por las cuales se ha trabajado e invertido capacidades humanas y recursos económicos en dichos factores es la preocupación por el aumento de la productividad. Se ha comprobado, a modo de ejemplo, que la motivación del personal, así como su grado de conformidad con las tareas que desempeñan y sus competencias para su puesto de trabajo, son determinantes en la mejora del desempeño de los mismos, conllevando este factor el aumento de la productividad en la organización (Navarro, Ceja, Curioso y Arrieta, 2014).

Pese a los grandes avances a los que se ha llegado en este ámbito, aún son escasas las referencias a las mujeres en las producciones bibliográficas referentes a la temática. En el presente artículo se abordan específicamente las producciones relacionadas a las variables motivación, liderazgo y dirección organizacional. En los artículos y documentos que se han relevado no se realizan referencias al género ni se lo toma como variable en las investigaciones que fueron revisadas. En la búsqueda bibliográfica realizada, no se obtuvieron resultados que refieran al género como constitutivo de las variables mencionadas, sino que el mismo aparece cuando se menciona explícitamente en los criterios de búsqueda. Esta ausencia resulta representativa de la realidad a la que se encuentran expuestas las mujeres en el mundo del trabajo, donde la opresión y la discriminación con la que se encuentran conllevan una limitada presencia de las mismas en puestos directivos y/o articulados con la autoridad. Este fenómeno ha sido denominado “techo de cristal” (Burín, 2008). A pesar de haber conseguido numerosos logros en términos jurídicos en torno a la igualdad de derechos y equidad en las oportunidades de hombres y mujeres, no solo en el ámbito laboral sino en numerosos contextos, no se ha conseguido la plena puesta en práctica de los mismos, sino que estos nuevos postulados continúan en la lista de tareas pendientes en las organizaciones, existiendo aún la exclusión de las mujeres de los puestos directivos y la delegación a las mismas de tareas de menor prestigio en las organizaciones (Cuadrado y Morales, 2007; Martín, 2007).

En la bibliografía relevada en el presente artículo, las categorías elegidas para la búsqueda bibliográfica (motivación, liderazgo y dirección organizacional) aparecen pobremente relacionadas, siendo muy importante que se logre su integración para un abordaje complejo de las mismas. Asimismo, este modo de abordaje de las categorías mencionadas puede ser condición necesaria para que la categoría género se problematice en relación a las mismas y adquiera otro lugar en este campo de

problemas. Lograr este cometido requerirá de conocimientos propios de la Psicología y de las Ciencias Sociales, los que podrían contribuir a denunciar la falta de referencias a la categoría género y a viabilizar la importancia de una presencia equitativa entre los géneros masculino y femenino en los distintos roles en las organizaciones, incluyendo los de liderazgo y dirección.

En la elaboración del presente documento se procuró utilizar un lenguaje inclusivo, evitándose el uso excesivo de a/o, as/os, las/los, con motivo de no recargar la lectura del mismo. Se utilizan términos neutros en caso de ser posible, así como el masculino y el femenino alternadamente, o en conjunto. Si bien se siguen las recomendaciones de las normas APA (6ta Edición), la primera vez que se referencia un/a autor/a en el texto, se incluye su nombre de pila, con motivo de contribuir al esclarecimiento de su género.

2. Presentación descriptiva de las fuentes documentales

El relevamiento bibliográfico que se realizó para este escrito partió de la búsqueda en bases de datos durante los meses de Junio, Julio y Agosto del año 2014. Tal como se planteó en la introducción, la búsqueda bibliográfica se centró en las variables motivación, liderazgo y dirección organizacional. Los textos relevados refieren a experiencias, estudios e investigaciones acerca de organizaciones empresariales en forma casi excluyente. En las fuentes documentales que permitieron el acceso a la bibliografía relevada existe un claro predominio de las revistas científicas, que suman un total de treinta y tres, a las que se accedió mediante las bases de datos que se muestran en el cuadro 1:

Cuadro 1. Cantidad de textos relevados en las distintas bases de datos

Base de datos	Cantidad de textos
Ebsco Portal Timbó	11
Psicodoc	5
Science Direct	5
Scielo	5
DOAJ	2
Dialnet	2
TDR	1
Portal de Tesis Latinoamericanas	1

Es importante mencionar que del total de las revistas científicas en las que fueron publicados los trabajos relevados, la mayoría radica su dirección editorial en países de Europa y de América Latina. El número de antecedentes relevado fue expresamente delimitado a partir de la definición *a priori* de establecer un mínimo de cuarenta documentos para considerar como estado del arte sobre la temática. Las

publicaciones se clasifican en el Cuadro 2 de acuerdo al país donde se radica su dirección editorial.

Cuadro 2. País de radicación de las direcciones editoriales de las publicaciones relevadas

Nro. de publicaciones	País de dirección editorial
8	España
5	Colombia
3	Estados Unidos
3	Brasil
2	Inglaterra
2	Portugal
2	Chile
2	Cuba
1	Chipre
1	Rumania
1	Serbia
1	Turquía
1	Irán
1	Países Bajos
1	Venezuela
1	Perú
1	Canadá

Se priorizó la bibliografía que fue producida a partir del año 2000 (treinta y nueve documentos), tomando como excepción el caso de tres documentos que se ubican cronológicamente dentro de las últimas dos décadas del siglo XX y que se incluyen por considerarlos relevantes para la temática abordada.

Es posible realizar una clasificación de los documentos relevados tomando como criterio el contexto social donde se llevaron a cabo. Esta división, junto a la clasificación de las producciones según el idioma que se emplea en su redacción, se muestra en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Contexto de producción e idioma empleado en la redacción de los documentos

País (contexto de producción)	Nro. de documentos	Castellano	Portugués	Inglés
España	10	•		
Colombia	5	•		
Chile	3	•		
Cuba	3	•		
Turquía	2			•
Brasil	2		•	
Portugal	2		•	
Pakistán	2			•
Irán	2			•
Estados Unidos	2			•
Perú	1	•		
Serbia	1			•
Rumania	1			•
Bélgica	1			•
Inglaterra	1			•
Venezuela	1	•		
Chipre	1			•
Bosnia	1			•
Rusia	1			•

El predominio de documentos en idioma español es consecuencia de las bases de datos elegidas para la realización de la búsqueda bibliográfica.

En suma, el relevamiento y la presentación descriptiva de las fuentes documentales analizadas expone una bibliografía publicada mayoritariamente en Europa y América Latina, y redactada fundamentalmente en castellano y portugués por los autores iberoamericanos y en inglés por los autores asiáticos, europeos y estadounidenses.

Son ochenta y cuatro los autores que se mencionan como partícipes de los documentos. Resulta interesante realizar una división entre los mismos de acuerdo a su género. En el cuadro 4 se muestra dicha clasificación.

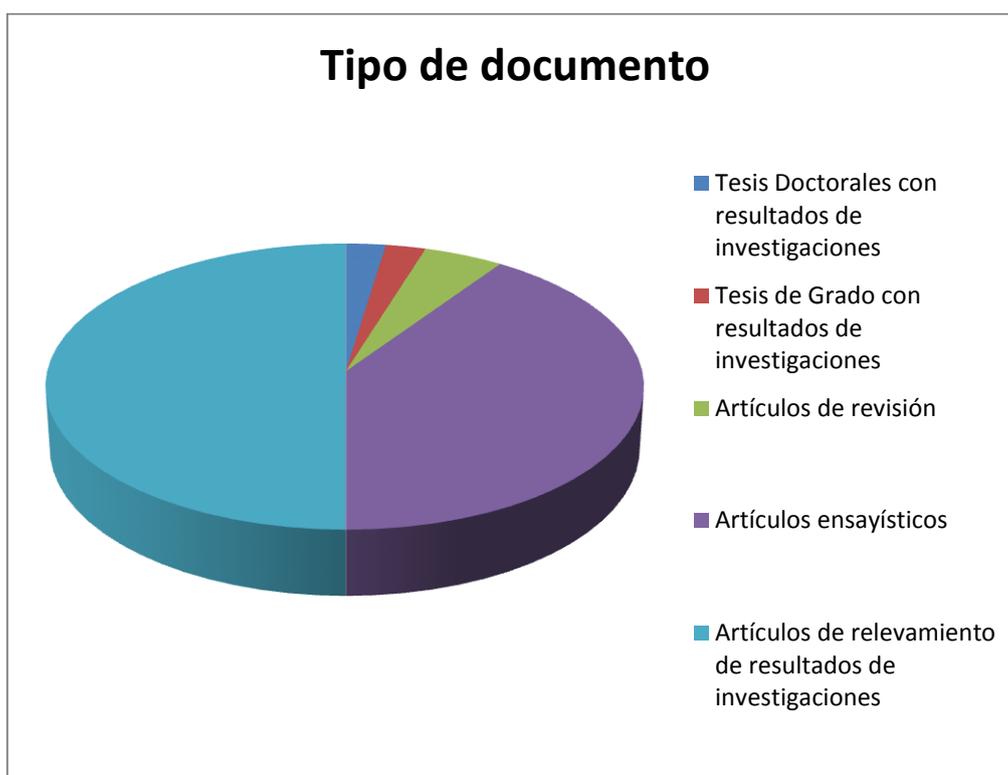
Cuadro 4. Clasificación de los autores de acuerdo a su género

Número de autores	Género
51	Masculino
33	Femenino

Como puede visualizarse, las autoras de género femenino configuran una minoría en la totalidad de los autores. Si se clasifican las producciones de acuerdo al número de autores que participan en su elaboración (si se trata de un autor, o de dos o más), es posible mencionar que de un total de cuarenta y dos, dieciocho son de un único autor, mientras que veinticuatro son producciones colectivas (dos o más autores). Dentro de éstas últimas, pueden distinguirse quince documentos en los que el primer autor es de género masculino y ocho en los que la primera autora es de género femenino. De nuevo, se hace notoria la ausencia del género femenino en la dirección de los equipos de trabajo donde autores de género masculino están involucrados. Este punto puede relacionarse a la ausencia de la categoría género en las producciones sobre las variables motivación, liderazgo y dirección organizacional. Si de un total de veinticuatro documentos producidos colectivamente, tan solo en ocho se mencionan autoras en primer lugar, ¿es posible esperar la integración e interrelación de la variable género con las variables anteriormente mencionadas? ¿Cómo se relaciona este estado de situación con la creciente feminización de las matrículas universitarias en todo el mundo?

La bibliografía que se recopiló en las bases de datos comprende tesis doctorales con resultados de investigaciones, tesis de grado con resultados de investigaciones, artículos de revisión, artículos ensayísticos y artículos de relevamiento de resultados de investigaciones. La clasificación de la misma de acuerdo al tipo de documento puede visualizarse en el Gráfico 1.

Gráfico 1. Clasificación de la bibliografía de acuerdo al tipo de documento



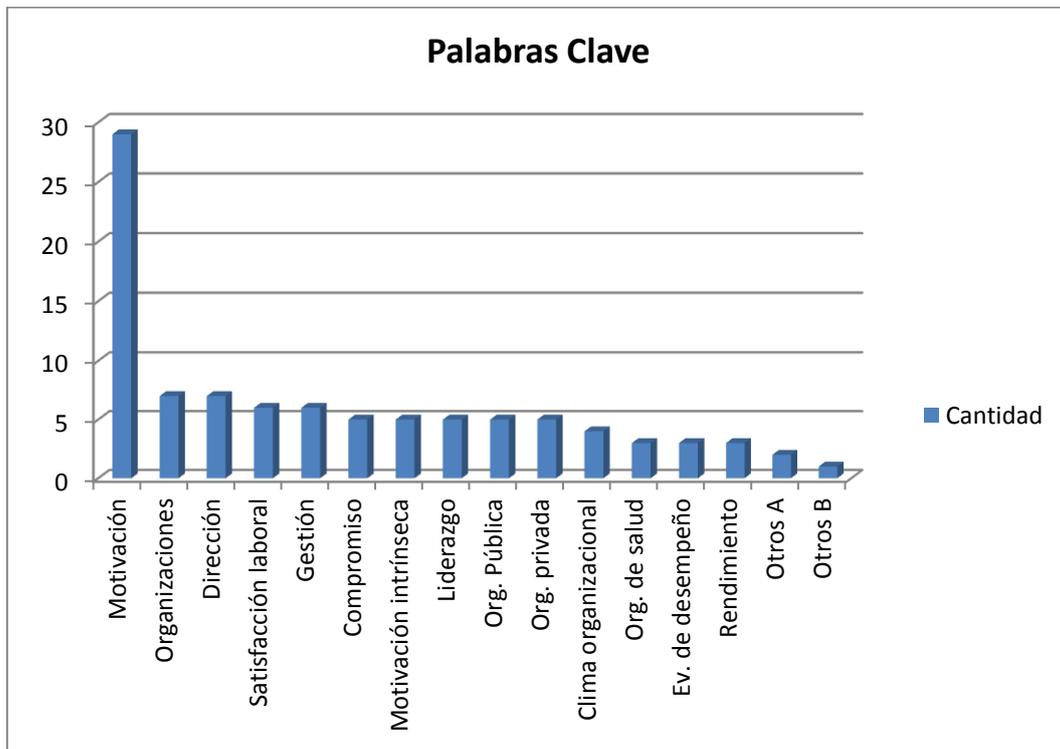
En el Gráfico 2 se expone la clasificación de las producciones de acuerdo a los instrumentos empleados para llevarse a cabo.

Gráfico 1. Instrumentos empleados en la producción de los documentos.



Haciendo referencia a las palabras clave de la bibliografía relevada, se presentará en el Gráfico 3 una enumeración de las mismas en orden decreciente, de acuerdo a la cantidad de textos en los que son citadas:

Gráfico 2. Clasificación de las palabras clave de las producciones de acuerdo a su frecuencia

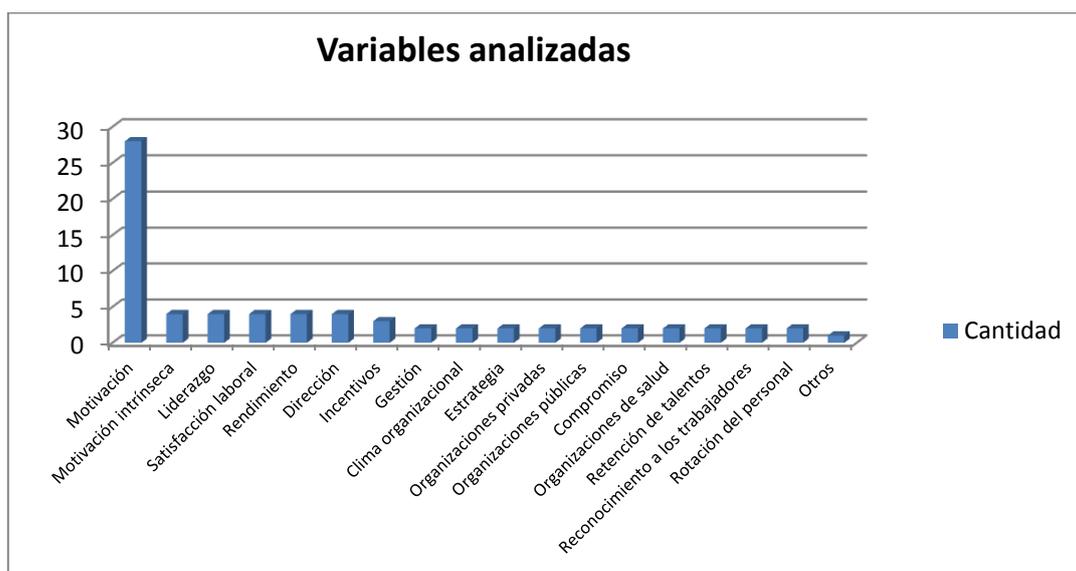


Nota: La subcategoría “Otros A” del Gráfico 3, comprende las siguientes palabras clave, que figuran en dos oportunidades en las respectivas producciones: Diseño de puestos, Motivación extrínseca, Capital Humano, Comunicación, Trabajo, Organizaciones sin fines de lucro y Gerencia.

La subcategoría “Otros B” agrupa las siguientes palabras clave, que son mencionadas en los documentos en una única oportunidad: Motivación no económica, Nuevas tecnologías, Planes de carrera, Dirección estratégica, Valores, Cultura organizacional, Calidad de vida, PYMEs, Perfil motivacional del trabajador, Recursos laborales, Grado de supervisión, Valor económico, Necesidades, Falta de satisfacción laboral, Autonomía laboral, Conocimiento, Competitividad, Excelencia, Formación Outdoor, Recompensa, Incentivos o Retribución, Inteligencia emocional, Habilidad directiva para motivar, Dinámica motivacional, Condiciones laborales, Comportamiento estratégico, Intereses del personal, Análisis de puestos, Ensanchamiento de puestos, Rotación del personal, Sistema de Dirección por Recompensas, Emociones, Eficiencia, Productividad y Desarrollo del personal.

Acerca de las variables que son analizadas en cada uno de los textos, se muestra en el Gráfico 4 una clasificación de las mismas en orden decreciente, de acuerdo a la cantidad de ocasiones en las que figuran en los textos.

Gráfico 4. Clasificación de las variables analizadas en las producciones de acuerdo a su frecuencia



Nota: La subcategoría "Otros" comprende las variables que se toman en consideración por un texto, entre las que pueden encontrarse las siguientes: autonomía laboral, transferencia de conocimiento, falta de insatisfacción laboral, calidad percibida del servicio, liderazgo transformacional, grado de supervisión, habilidad del directivo para motivar, comunicación, crisis económica, prácticas directivas, trabajo, conducta, factor humano, desarrollo organizacional, recursos laborales, prácticas de marketing interno, planes de carrera, productividad, ausentismo, modelos de competencias, necesidades humanas, inteligencia emocional, organizaciones sin fines de lucro, PYMES y motivación extrínseca.

3. Motivación, prácticas directivas y liderazgo en las organizaciones: estado del arte

Como fue explicitado anteriormente, las variables elegidas para realizar el relevamiento bibliográfico al inicio del proceso de elaboración del presente artículo, fueron motivación, liderazgo y dirección organizacional. Estas fueron elegidas por el interés particular de la autora por las prácticas directivas y la presencia o ausencia de competencias para el liderazgo en directivos. Una vez finalizado el relevamiento, fue posible visualizar un predominio de la variable motivación por sobre las otras dos, encontrándose una falta de vinculación en la mayoría de las producciones entre las tres variables, así como, como ya fue señalado, la ausencia de la variable género, siempre que no fuera explicitada en los criterios de búsqueda en las bases de datos consultadas.

Veintiocho de los documentos relevados refieren a la categoría motivación. Dicha categoría ha despertado interés en el ámbito académico por el hecho que la motivación del personal contribuye a la adquisición de ventajas competitivas por parte de la organización (Nasr, Mahmoudzadeh, Mousai y Boostani, 2014). El desarrollo de estrategias de motivación e incentivos laborales en las organizaciones que guían a sus directores en la toma de decisiones, permite el logro de dichas ventajas para la

organización, basadas en los valores organizacionales, en un nivel alto de rendimiento y en la iniciativa del personal. Complementariamente, asegurando el logro de las metas y atrayendo y reteniendo al personal entrenado profesionalmente a través de la motivación.

Sin estrategias funcionales claras y definidas, es difícil que las organizaciones logren una política corporativa uniforme (Ilyina, 2013). En tanto la motivación ha sido definida como el proceso de iniciación de actividades que está directamente relacionado a ciertas metas, los trabajadores que no tienen objetivos claros tienden a trabajar lentamente, y desempeñando una menor cantidad de tareas que los empleados que tienen metas claras y desafiantes (Miljkovic, 2007).

Concomitantemente, en el relevamiento bibliográfico realizado se encontraron diversas producciones que abordan las capacidades directivas para liderar, al mismo tiempo que exponiendo propuestas y planes de acción a llevar a cabo por la dirección en las organizaciones, con motivo de lograr la motivación del personal y el logro de los objetivos organizacionales.

En un estudio realizado en Chile se propone el desarrollo de planes de carrera organizacionales como el medio por excelencia para motivar al personal, beneficiando de este modo a la organización y a los trabajadores. Para la organización, el desarrollo de estos planes aportaría un medio más eficiente y eficaz de cubrir las vacantes, sin la necesidad de realizar procesos de selección mediante el reclutamiento externo. A los trabajadores los motivaría, proporcionándoles una meta a alcanzar y oportunidades de formación (Maldonado y Perucca, 2008).

En la misma línea, Mamen Infante del Río (2011) explica la importancia de los planes de carrera, argumentando que mediante dichos planes los trabajadores pueden recibir una devolución de su desempeño y de este modo acceder a la posibilidad de elaborar junto a su responsable un plan de mejora. Esto contribuye a motivarlos y a visualizar la importancia de su papel en el crecimiento de la empresa.

Otro de los medios que se utiliza frecuentemente en varias organizaciones es la rotación del personal, empleada como consecuencia del esfuerzo y la determinación de los trabajadores, con el objetivo de disminuir la monotonía y aumentar el nivel de conocimiento y habilidades de los mismos. Una de las investigaciones relevadas en el presente artículo es la de Kurtulus Kaymaz (2010), que parte de la hipótesis que sostiene que las prácticas de rotación de personal tienen un efecto positivo en la motivación. Los resultados del estudio confirmaron dicha hipótesis.

Otra perspectiva es la de Ma. Dolores Moragas Freixa (2010), que en su tesis doctoral expone la relación de la variable motivación con la comunicación en el directivo, entendiendo a ésta última como una de las funciones primordiales en la figura del director de una organización, posibilitando el logro de sus objetivos. En la actualidad, en varias organizaciones, la motivación y comunicación se relacionan profundamente, habiendo jugado la motivación un papel importante en el logro de la efectividad comunicacional (Jorfi, Jorfi, Bin Yaccob y Mad Shah, 2011). La autora, citando a Juan Antonio Pérez López (1993), afirma que para que una organización exista, es necesario formular y explicitar los objetivos de la misma, que deben ser de carácter alcanzable. Es preciso que los integrantes de la organización conozcan estos objetivos y pretendan cumplirlos. Es en este punto donde resulta central que el directivo además de formular y comunicar los propósitos organizacionales, motive a los trabajadores hacia los mismos. De acuerdo a Juan Antonio Pérez López (1993), será la dimensión de liderazgo de la función directiva la que enmarcará las tareas destinadas a la motivación de los trabajadores.

En la misma línea, Eva Gallardo, María Espluga y Xavier Triadó (2007), explican que la motivación de los colaboradores garantizará la no desviación del fin y la estructuración del esfuerzo en toda la organización en su conjunto. Así, motivar, que proviene de “movere”, significa “mover” voluntades y alinear los objetivos personales con los organizacionales, generando de este modo un compromiso a largo plazo de los colaboradores con la organización, lo que se fundamentará en factores intrínsecos (propios del trabajador) y extrínsecos (de la organización hacia el trabajador). Estos autores definen a la motivación como lo que impulsa al trabajador a intentar cumplir un objetivo.

En un artículo de la redacción de la revista Capital Humano (2006) se introduce al lector en un conjunto de prácticas que comienzan a expandirse en el ámbito organizacional, las que comprenden la contratación de compañías para la realización y organización de actividades y eventos corporativos, formación outdoor training y viajes de incentivos. Se concibe a las actividades fuera del entorno laboral como instancias que permiten fidelizar a los empleados y a clientes, tanto potenciales como habituales. En el caso de ser formativas, estas actividades inducen a la integración entre compañeros de trabajo. Este tipo de prácticas responden a la necesidad de motivar y retener a los talentos en las organizaciones, partiendo de la creencia que conciliar la búsqueda de resultados empresariales con el bienestar de las personas es clave para construir un proyecto que tenga futuro (Massó, 2011).

Ricardo Casate Fernández (2007) introduce el concepto de dirección estratégica, su surgimiento y evolución. En la era de la información, las organizaciones requieren de herramientas para captar y analizar los cambios de la época actual, para desarrollar eficientemente una dirección estratégica. El autor sostiene que el éxito de la gestión de las organizaciones requiere de una visión integradora que unifique las decisiones que impactan sobre el negocio. De este modo, es prioritario que los directivos cuenten con herramientas que les permitan captar los cambios del entorno para guiar y conducir a la organización. La sociedad exige a las organizaciones tener nuevas capacidades para obtener éxito competitivo. Entre ellas, puede distinguirse la habilidad para movilizar y explotar los activos intangibles o invisibles de una organización, en lugar de invertir y gestionar sus activos tangibles. Se vuelve necesario definir estrategias que estén acorde a un entorno dinámico y competitivo, así como efectuar su implementación para asegurar su éxito. Esta es una carencia por parte de los directivos, ya que tan solo un 10% de las estrategias bien definidas se introducen con efectividad, debido a la dificultad de involucrar a toda la organización en su implementación.

César Valecillos y Niria Quintero (2007) señalan que muchas empresas grandes, mediante el aprendizaje de enfoques de gestión proactivos, se han visto beneficiadas por el diseño y ejecución de proyectos de cambio planificado, lo que les ha posibilitado incorporar adecuadamente los avances tecnológicos y los sistemas de inteligencia empresarial. A su vez, esto ha permitido hacer frente a la globalización y a los mercados cada vez más diversificados y competitivos, creando condiciones para la carrera, el crecimiento y el desarrollo de su personal.

Iván Sánchez Manchola (2008) presenta un modelo de caracterización y análisis del estilo de gestión y liderazgo de los dirigentes organizacionales. El modelo propuesto parte de un análisis teórico-conceptual de elementos constitutivos de los modelos predominantes de los estilos de dirección y liderazgo. La estructura del modelo se compone por el análisis de dos dimensiones orientativas de los dirigentes: el énfasis en los resultados y el énfasis en las personas. A partir de dicho análisis se presentan cuatro estilos de dirección y liderazgo: el indiferente, el tecnista, el sociable y el sinérgico.

Indiferente- En el que prima la indiferencia en los aspectos propios de las tareas y resultados, así como en los aspectos personales con su grupo de colaboradores y la disposición que éstos puedan tener en el trabajo.

Tecnicista- En el que priman los aspectos técnicos específicos de las tareas y los resultados.

Sociable- En el que su rol fundamental está orientado a ser un interfaz entre los grupos de trabajo para facilitar y coordinar las relaciones intra e intergrupo, con lo que se logra un excelente desempeño en la obtención de resultados.

Sinérgico- En el que el directivo tendrá la función de interfaz entre los grupos de trabajo para facilitar y coordinar las relaciones intra e intergrupo, con lo cual se logra un excelente desempeño en la obtención de los resultados preestablecidos.

Obviamente, no es posible encontrar estilos de dirección y liderazgo puros, sino combinaciones de éstos.

Según Guillermo Pérez y Fabiola Sáenz (2010), una empresa será competitiva si demuestra capacidad innovadora y la asienta en competencias difíciles de imitar por parte de otras empresas, configurando competencias esenciales. Citando a James March (1991), los autores afirman que estas competencias se reducen a dos activos intangibles: la reputación empresarial y el know how de los empleados. Este último se compone de sus conocimientos y habilidades, su capacidad de comunicación y su motivación. Precisamente, se abordará a continuación la materialidad constitutiva de la motivación.

3.1. La constitución psicosocial de la motivación

José Antonio Pérez Rubio (1997) propone en su estudio delimitar los diferentes planteamientos acerca de la motivación y la satisfacción laboral en las últimas décadas. En la producción bibliográfica acumulada existe un predominio de los enfoques de tipo psicológico o microsociológico y/o de carácter subjetivo. El análisis sociológico de las aspiraciones, motivaciones y orientaciones de los trabajadores implica la consideración del hecho que las características de la actividad laboral diaria dependen de las condiciones sociales donde se desarrolla la misma. Así, los comportamientos y actitudes de los trabajadores se explican, en adición a las condiciones de trabajo, por las motivaciones del colaborador, las que estarán condicionadas por la estructura social en la que se encuentre inmerso (Pérez, 1997).

Alex Medina, Cecilia Gallegos y Patricio Lara (2008) analizan dos variables relacionadas con la motivación: la satisfacción laboral y la falta de insatisfacción laboral. Cuando se cuenta con personal motivado existe mayor probabilidad de aportar al incremento del valor económico. A partir de diversas investigaciones, se concluye que eliminando la característica de descontento de un puesto, no necesariamente se

provoca la satisfacción en el mismo. A partir de esto se supone la existencia de un continuo dual, donde lo opuesto de satisfacción es no satisfacción y lo opuesto de descontento, no descontento.

Los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes a los que conducen al descontento. Los administradores que buscan eliminar factores que crean descontento pueden tener armonía, pero no necesariamente motivación. Para lograr motivar al personal, debe generarse una coincidencia entre el logro de las expectativas que ellos tienen y los resultados que obtienen con su trabajo en la empresa. Esto obliga a las organizaciones a conocer y comprender estas expectativas para responder adecuadamente a cada una (Medina, Gallegos y Lara, 2008). En este marco, la distribución de valor al personal debe ser justa y equitativa, estando en consonancia con la evaluación del personal, de forma de distinguir el aporte entregado por cada trabajador. La retribución no debe ser mirada exclusivamente como algo monetario, sino que es más amplia y debe responder a las expectativas del trabajador, por lo que la empresa debe ser capaz de identificar los factores que provocan insatisfacción laboral y aquellos que motivan y generan satisfacción en ellos. En la medida en que el trabajador esté motivado y con una falta de insatisfacción, estará contribuyendo con mayor eficiencia y eficacia al logro de los objetivos organizacionales (Medina, Gallegos y Lara, 2008).

Leovany Chaparro (2006) realizó una investigación en el sector de las telecomunicaciones en Bogotá. Dicha investigación se orienta a comparar y describir los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional, en empleados de una empresa pública y una privada. Como conclusión, se aprecian más afinidades que diferencias significativas en la comparación de empresas públicas y privadas en cuanto a los factores motivacionales y clima organizacional. En efecto, se encuentran diferencias no debidas exclusivamente a las variables empresa pública y privada, sino a la interacción entre los factores motivacionales y las dimensiones del clima y algunas variables demográficas. Los factores motivacionales y el clima laboral son propiedades emergentes de la dinámica organizacional, porque surgen de múltiples interrelaciones del factor humano en la organización (Chaparro, 2006).

José Navarro, Lucía Ceja, Fernando Curioso y Carlos Arrileta (2014) entienden por motivación laboral a un comportamiento que responde a motivos adaptativos con el que reaccionamos ante las demandas que se nos presentan en nuestro trabajo. Explican que las crisis económicas han supuesto el cambio de las condiciones laborales en términos de horarios, retribución por el trabajo, seguridad laboral, entre

otros factores, lo cual incide en un tipo de motivación que se encuentra determinada por condiciones de carácter externo al trabajador, caracterizándose por su debilidad en términos motivacionales. Los autores proponen una guía basada en motivaciones que se encuentren bajo el control del trabajador, ya que entienden que trabajar en los elementos que activan comportamientos en los trabajadores que estén determinados por el medio, encontrándose fuera de su control, carece de valor motivacional.

3.2. Formas de motivar y necesidades psicológicas presentes en la motivación

Numerosas producciones relevadas en el presente artículo distinguen dos variables de la categoría motivación. Estas son la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. Las recompensas de carácter extrínseco son tangibles, externas al trabajador y pueden ser monetarias, ascensos, de seguridad en el trabajo, entre otras. Las intrínsecas son intangibles y pueden ser los desafíos, el reconocimiento, la actitud positiva del jefe, entre otras (Hafiza, Shah, Jamsheed y Zaman, 2011; Falcón y Díaz, 2007). La mayoría de las investigaciones y los artículos aquí expuestos coinciden en la creencia que para motivar e incrementar el compromiso de los colaboradores, los directivos no deberían centrarse en formas extrínsecas de motivación. La misma debe provenir de un sentido de significado y con el propósito del trabajo en sí mismo (Morrison, Burke y Green, 2007). Este tipo de recompensas se emplean para estimular la lealtad y mejorar el rendimiento de los empleados.

Cuando se trata de motivar a los trabajadores para obtener mejores resultados profesionales, el dinero es la primera opción. Sin embargo, actualmente los directivos están buscando nuevas formas de motivar a sus empleados (Ciorbagiu-Naon, 2010).

A modo de ejemplo, Natalia Castillo (2014), en su Tesis de Grado, presentó una investigación orientada a esclarecer la relación entre el clima organizacional, la motivación intrínseca y la satisfacción laboral. Se realizó con una muestra de trabajadores de diferentes niveles jerárquicos de una empresa del sector privado. Como conclusión, la autora comprobó que los trabajadores que se ubican en el grupo de cargo elevado presentan mayor motivación de índole intrínseco y también se encuentran satisfechos laboralmente. En este grupo, el clima laboral es percibido de modo más favorable, por tanto la asociación directa entre estas tres variables es consistente. En el grupo de trabajo de cargo bajo, el clima laboral está también relacionado con la motivación intrínseca. No obstante, las condiciones laborales de este grupo son distintas a las del grupo de cargo elevado en términos de la calidad de su supervisión, y tal vez por ello su percepción del clima varíe, percibiéndolo como

menos favorable. Cuanto más elevada sea la jerarquía, más elevada o favorable es la percepción del clima. Finalmente, el grupo de cargo medio presentó una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, pero no con la motivación intrínseca.

Antonio Delgado (2013), en su artículo sobre la motivación de los empleados, expone la idea de que una de las formas más eficaces de motivar implica el reconocimiento del accionar y la labor de los mismos. Esta afirmación se sustenta en la necesidad psicológica intrínseca de las personas de ser reconocidas por sus contribuciones. Sobre esta variable se realizó un estudio en organizaciones bogotanas en el año 2009 (Higuera-López, 2011). En esta oportunidad, se indagó a partir de encuestas y entrevistas si las organizaciones permitían el reconocimiento del empleado como un ser humano íntegro. Asimismo, si se generaban o no espacios para la socialización e interacción entre los trabajadores, así como de qué forma se daban los intercambios verbales en las empresas y el trato de los dirigentes hacia los subordinados. En las respuestas de los empleados, fue recurrente la explicitación de su percepción de ser vistos por los superiores como un instrumento más de la gestión. En el estudio, el autor concluye que la gestión de Recursos Humanos está descuidando aspectos importantes para la administración del personal desde el punto de vista práctico y es preciso que la misma se humanice y favorezca la realización de la persona. Este enfoque puede relacionarse a lo expuesto por Rubén Cañedo Andalia y Julio Cristóbal Guerrero Pupo (2007), quienes en su artículo introducen la noción de “dirección por valores” como una alternativa y un complemento de la “dirección por objetivos”. Esta noción refiere a un estilo de dirección cuyo centro es la persona y no anula, sino que complementa, como se dijo anteriormente, a la dirección por objetivos, cobrando sentido cuando es necesario generar creatividad para que la organización prospere. En este sentido, la dirección por objetivos, de acuerdo a lo expuesto por los autores, resultó insuficiente, ya que se olvidaron las necesidades de los trabajadores a la hora de establecer objetivos organizacionales. De acuerdo a este modelo, se entiende a los objetivos como fines en sí mismos y no como consecuencias aceptadas de creencias y valores asumidos por los trabajadores. En cambio, la dirección por valores introduce la figura del líder como un factor decisivo para el cambio en una organización, que deberá participar y compartir el poder con los trabajadores, construyendo de este modo los valores de aquella.

Radu Ciorbagiu-Naon (2010) propone que la solución para motivar al personal de una organización de una forma económica podría ser la comunicación, el establecimiento de metas, el análisis de fortalezas y debilidades, el entrenamiento, entre otras

opciones que promueven el sentimiento de pertenencia a un grupo. La estrategia del directivo debería basarse en la transición desde la motivación extrínseca a la intrínseca y se deberían tomar en consideración las preferencias de los trabajadores al momento de elegir las modalidades de motivación (Tamayo y Paschoal, 2003). Entre las técnicas motivacionales más eficientes se mencionan la escucha activa a los empleados y la devolución de una opinión sobre su desempeño.

Otro estudio que problematiza la relación entre la motivación de los trabajadores y las recompensas intrínsecas y extrínsecas es el de Nadia Sajjad Hafiza, Syed Schain Shah, Humera Jamsheed y Khalid Zaman (2011). En esta oportunidad se obtuvo como conclusión el hecho que existe una relación directa entre las recompensas extrínsecas y la motivación de los empleados. Las recompensas intrínsecas tuvieron un resultado insignificante en la motivación del personal.

En su estudio, Pinar Güngör (2011) se propone estudiar la relación entre el reconocimiento del directivo y el desempeño de los empleados en bancos de la ciudad de Estambul. Se analizan los resultados de la investigación realizada a 116 empleados de 12 bancos de la ciudad. Se encontró que las recompensas económicas tienen efectos positivos en el rendimiento de los trabajadores. En esta ocasión, la autora comprobó que tanto la motivación intrínseca como la extrínseca, tienen un impacto en el rendimiento de los trabajadores.

La propuesta de Marc Buelens y Herman Van den Broeck (2007) analiza las variables intrínseca y extrínseca de la motivación en los sectores público y privado. Se comprobó que los empleados del sector público están menos motivados extrínsecamente. No los motivan los desafíos, el crecimiento personal y el dinero, sino que se ven motivados por el deseo de trabajar en un ambiente de trabajo que brinde apoyo y por mantener un balance en sus vidas. La edad también fue significativa: los empleados mayores tienen menor tendencia a dejar las organizaciones, quieren trabajar en un ambiente que brinde apoyo y están menos motivados por el salario. La mayoría de las diferencias observadas pueden ser parcialmente explicadas por las diferencias en la tarea a desempeñar, no por el sector en sí mismo.

Los investigadores Carole Jurkiewicz, Tom Massey y Roger Brown (1998) realizaron un estudio en el que también se tomaron como variables las organizaciones públicas y privadas, con motivo de visualizar las diferencias en las motivaciones de los trabajadores de las mismas. Los resultados coinciden con el estudio expuesto anteriormente en que las motivaciones de los trabajadores de ambos sectores difieren. En esta ocasión, los empleados públicos citaron como motivador, en primer lugar, al

hecho de tener un “futuro estable y seguro” en la organización, mientras que los del sector privado citaron en primer lugar un “salario alto”. Mientras que el ítem “prestigio social y status” fue colocado en el último lugar por los empleados públicos, la “libertad de la supervisión” fue reportada como el factor menos importante entre los del sector privado. Otro contraste entre los empleados de los sectores público y privado se pudo visualizar en los ítems “oportunidad de aprender” y “variedad en las tareas asignadas” (segundo lugar vs. noveno, y sexto lugar vs. doceavo, respectivamente).

En el ámbito organizacional, la motivación representa uno de los problemas más serios para los directivos, debido a que se encuentra determinada por numerosos factores, como la personalidad del trabajador, las características del trabajo y la organización en sí misma, así como el contexto en el que la misma se sitúa (Gregolin, Patzlaff y Patzlaff, 2011).

Los recursos humanos han comenzado a ser visualizados como uno de los recursos vitales en una organización (Azedo y Alves, 2013). Se han desarrollado numerosas producciones en torno al accionar del directivo y sus habilidades motivadoras. Entre ellas, puede citarse el trabajo de Zijada Rahimic, Emida Resic y Amra Kozo (2012). Esta investigación se focaliza en los factores motivacionales de índole interno. Se analizan las habilidades y recursos con los que cuentan los directivos en el proceso de motivación de los empleados. Se confirmó que las competencias motivacionales en los directivos influyen directamente en la dedicación y lealtad de los empleados. También se ha demostrado que la motivación afecta el estilo de liderazgo y se correlaciona con la eficiencia y creatividad en la organización. Una característica positiva en un buen directivo sería la capacidad de motivar y la flexibilidad en el estilo de dirección (Greig, 1984). En la misma línea puede encontrarse el planteo de Gizem Güven (2013), quien sostiene que las prácticas directivas pueden causar emociones que contribuyan a la motivación o desmotivación de los trabajadores. En su estudio se analiza el fenómeno en el contexto de organizaciones del área educativa, para entender cómo las prácticas directivas influyen en la motivación de los docentes. Se concluye que cualquier tipo de reconocimiento de la actuación de los docentes incrementa el sentido de pertenencia y la motivación. De esta forma, si un directivo delega responsabilidad y reconoce comportamientos positivos o negativos, el nivel de confianza y el sentido de pertenencia aumentan.

Varna Hernández, Lázaro Quintana, Reynaldo Mederos, Ramiro Guedes y Benita García (2009) realizaron una investigación en la que se planteó como objetivo analizar la calidad percibida del servicio hospitalario y su relación con la motivación, la

satisfacción laboral y el liderazgo. En lo que refiere a la motivación, se encontró que las necesidades de mayor fuerza motivadora en el personal son la social (el hecho de contribuir a salvar vidas, por ejemplo), la de logro (el realizarse profesionalmente), la de existencia (mejora de la economía de la familia, por ejemplo) y la de vocación profesional. Las dimensiones que menos motivan al personal son: condiciones adecuadas de trabajo y el reconocimiento de la labor desempeñada. En cuanto a la satisfacción laboral, entre las dimensiones que más satisfacen al personal se encontraron: relación jefe-grupo-subordinado, bienestar subjetivo y competencia. Dentro de ellas: relación del director general con los trabajadores (relación jefe-grupo-subordinado), dominio del trabajo a ejecutar por parte de los trabajadores (competencia), carga de trabajo, autorrealización en los resultados, seguridad de mantener su trabajo, compromiso con el trabajo (bienestar subjetivo). Las que menos satisfacen son: estimulación (estimulación moral a los trabajadores, salario que recibe acorde a la labor desempeñada, beneficios sociales, correspondencia del sistema de estimulación moral y material), beneficio (atención a los trabajadores en situaciones especiales), y condiciones de trabajo (disponibilidad de medios de trabajo y recursos necesarios, disponibilidad de intranet, correo electrónico). En lo que refiere al liderazgo, en los servicios clínicos y quirúrgicos se manifiesta un buen liderazgo ejercido por los directivos. Se destacan los indicadores de competencia social y personal, y control y disciplina. Finalmente, acerca de la calidad, los clientes internos perciben con mayor calidad los indicadores de tangibilidad (estado de instrumentos y equipos médicos, confort del área), fiabilidad y capacidad de respuesta. Los clientes externos perciben buena calidad en los indicadores de tangibilidad (aparición personal de médicos, enfermeros y técnicos, puntualidad en las actividades asistenciales del personal), empatía, fiabilidad, capacidad de respuesta.

3.3. Liderazgo y dirección

Geli Pautt Torres (2011) trabaja con los conceptos de liderazgo y dirección, enfatizando en las diferencias entre ambos términos y sus respectivas tareas. Destaca que dentro de una organización, tanto el liderazgo como la dirección poseen igual importancia, ya que con mucha dirección y poco liderazgo la organización tiende a burocratizarse y, si sucede lo contrario, se genera una anarquía interna en la organización. Las organizaciones que logran un equilibrio entre dirección y liderazgo obtienen buenos resultados, logrando un compromiso y entusiasmo de las personas.

Más aún, no todo directivo es líder y no todo líder es directivo (Pautt Torres, 2011). En una organización, si un directivo es percibido por su equipo de trabajo como líder, puede ocurrir que se genere un incremento en su influencia hacia sus seguidores,

contrariamente a que si no es concebido como tal. El objetivo primordial del liderazgo será centrarse en los resultados, especialmente en los de tipo no cuantitativo, mientras que el de la gestión será el de mantener funcionando el sistema global de la organización, aún a expensas del bienestar de los empleados.

Henry Mintzberg (1991) explica que los buenos directivos serán los que puedan acoplar los procesos intuitivos con los procesos efectivos de lógica, análisis y articulación. El liderazgo es necesario entonces para conducir a la gente a que logre los objetivos de forma comprometida, entusiasta y voluntaria, al tiempo que la dirección para mantener funcionando el sistema a través de la planeación estratégica, el control y la organización, entre otros (Pautt Torres, 2011).

Más holísticamente, Alejandro Cuadra y Constanza Veloso (2010) exponen los resultados de una investigación en la que se propuso mostrar el impacto del grado de supervisión como variable moderadora de la relación entre liderazgo, motivación, satisfacción y clima organizacional. Se explica la elección de este tema a investigar argumentando que en investigaciones sobre liderazgo que se han realizado, se ha descuidado el estudio de qué tan estrecho o lejano es el ejercicio del mismo, variable que se denomina en este estudio "grado de supervisión". Los autores señalan que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con la calidad directiva (liderazgo), entre otros factores. Desde este punto de vista, este es el factor que más incide en el clima organizacional, el que a su vez, lo hará sobre la creatividad y la productividad. Como resultado del estudio, se puede afirmar que el grado de supervisión es una importante variable moderadora y se esperará que, cuando el líder sea considerado, preocupado por los demás y utilice una supervisión estrecha, variables como motivación y satisfacción aumenten significativamente. Al respecto, los colaboradores autónomos, que reciben el apoyo suficiente de sus colegas y supervisores y que cuentan con oportunidades de desarrollo profesional en la organización, tienden a presentar niveles más elevados de compromiso en su trabajo (Rebocho, Semedo y Santos, 2011).

Por último, Rodrigo Godoy y Edgar Bresó (2013) comprobaron empíricamente en su estudio la influencia del Liderazgo Transformacional, el que destaca por su influencia sobre la motivación intrínseca esperada en los trabajadores. Los líderes pueden contribuir a fortalecer la motivación intrínseca de los colaboradores mediante la capacitación de los mismos, el establecimiento de metas que los estimule y contribuyendo a la existencia de un clima laboral respetuoso y armonioso.

4. Discusión

El relevamiento bibliográfico realizado permitió indagar en las categorías motivación, liderazgo y dirección organizacional. A partir del mismo tomaron forma nuevas interrogantes en relación a dichas categorías y a las producciones que las contemplan, siendo la más notoria a la luz del interés de la autora del presente artículo la siguiente: ¿por qué el género no se analiza como constitutivo de las categorías motivación, liderazgo y dirección organizacional?

A través de la búsqueda realizada en las bases de datos citadas al comienzo de este escrito, se constató que al buscar las categorías elegidas, los resultados muestran la ausencia de la variable género como una temática asociada a las mismas. Estrictamente, esta última variable se asocia a la motivación, liderazgo y dirección organizacional, únicamente, si se relaciona a las mismas en los criterios de búsqueda. El género, de esta forma, resulta invisibilizado en tres capítulos de suma importancia para la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo, tanto para el ámbito académico como para las prácticas diarias en las organizaciones.

Este aspecto puede relacionarse a la omisión de la identidad de género de los autores de las distintas producciones de acuerdo a las pautas que son empleadas para referenciarlas. Es el caso de las normas APA, que no incluyen entre sus postulados la explicitación del género de quien produce los textos tomados en consideración. Esta situación le generó dificultades a la autora de este artículo para discernir, en algunas ocasiones, el género de autoras y autores de algunas producciones, invitando a preguntarse si sería posible o conveniente la implementación de nuevas pautas de referencia que sí tomen en consideración esta nueva variable, contribuyendo al abordaje de las producciones desde otra perspectiva. Por lo mismo, se adoptaron las pautas inclusivas que se mencionaron en la introducción.

A partir de esta situación, se entiende que resulta necesaria la reflexión acerca de la opresión del género femenino en el mundo del trabajo, siendo la misma una de las modalidades en las que se materializa esta problemática en relación a la identidad de género. Día a día en las organizaciones, las mujeres se ven discriminadas y excluidas de los cargos directivos por su condición. La caída de la tasa de fecundidad, la proliferación de las familias monoparentales, el aumento de la tasa de divorcios y el aumento de la presencia femenina en cargos y profesiones masculinizadas, son ejemplos de comportamientos humanos que intentan romper con esta realidad. No obstante, pese a que cada vez son más las mujeres que se atreven a transgredir los estereotipos de género socialmente naturalizados e impuestos, no se ha conseguido

erradicar las relaciones de poder que continúan enmarcando la cotidianeidad de hombres y mujeres en la sociedad occidental (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003).

Quienes han profundizado y teorizado sobre este término acuñaron expresiones como “techos de cristal” (*glass ceiling*) y “suelo pegajoso” para presentar la situación. A continuación, precisamente, se hará énfasis en los derroteros que lleven desde imágenes nocionales (sobre el primero de dichos conceptos) a construcciones conceptuales. Permítase, previo a dicho trabajo, realizar una breve referencia al concepto de género.

4.1. El género como concepto

Marta Lamas (1999), en su artículo “Usos, dificultades y posibilidades de la categoría género” explica el proceso que comenzó en los años setenta del siglo XX, iniciado por el feminismo académico anglosajón, que impulsó el uso de la categoría género (*gender*, en inglés). El objetivo de esta promoción fue destacar que algunas características atribuidas a las mujeres y denominadas “femeninas”, eran adquiridas por las mismas a través de un proceso, antes que nada y solo social, desmintiendo que sean inherentes a su sexo “individualizado”. Sin embargo, ya en los años noventa, los conceptos de “sexo” y “género” comenzaron a confundirse, e incluso se empezó a sustituir el hablar de las mujeres por el hablar del género. A modo de ejemplo, en algunos libros incluso se sustituyó en sus títulos la palabra “mujeres” por la palabra “género”, por considerar a ésta última más neutral que la primera. De esta forma, se defendería o se debatiría sobre la discriminación a las mujeres, aunque sin la necesidad de nombrarlas y explicitar la opresión en la que viven. Citando a Joan Scott (1986), Marta Lamas (1999) describe cuatro elementos del género que considera fundamentales. Ellos son los signos y símbolos culturales; los conceptos normativos que designan los significados de los términos varón y mujer, así como del masculino y femenino (doctrinas religiosas, científicas, educativas, entre otros); las instituciones y organizaciones sociales de las relaciones de género (familia, organizaciones educativas, entre otras) y, finalmente, la identidad.

Las menciones del término género por parte de investigadores de distintas disciplinas durante los últimos veinte años del siglo XX permiten distinguir básicamente dos usos: el de género como sinónimo de mujeres y el de género aludiendo a las relaciones sociales de los sexos. Destaca positivamente el segundo uso del término, posibilitando la integración del mundo de las mujeres al de los hombres, que en definitiva es el mismo, pero que muchas veces resulta escindido en el ámbito académico (Lamas, 1999). Citando a Maurice Godelier (1986), Marta Lamas (1999) afirma que lo que

define al género es la acción simbólica colectiva. Dicho de otro modo, es a través de un proceso colectivo que se construyen los postulados acerca de lo que deben y no deben ser los hombres y las mujeres.

Otros aportes considerados pertinentes son los de Consuelo Vélez (2001), quien explica que cada sociedad o grupo mantiene una concepción propia sobre el género, que se basa en su propia cultura, formando parte de su historia y sus tradiciones. En base a esta concepción y a las normas de género es que se edificará la vida cotidiana del grupo. De esta forma, el significado de ser hombre y de ser mujer se instalará en el mismo, al punto de ser asumido, reproducido y defendido por sus integrantes.

4.2. “Techos de cristal” y “suelo pegajoso”

Mediante la expresión “suelo pegajoso”, Mabel Burín (2008) aborda la situación de mujeres que, en adición a sus empleos remunerados, desempeñan roles de amas de casa, madres, esposas, cuidadoras, entre otros. Estas mujeres quedan “pegoteadas” a esos roles, lo que dificulta su ascenso a puestos de poder en las organizaciones (Martínez, 2005).

Beatriz Martínez García (2005), citando a Concha Revuelta y Rosana Peiró Pérez (2002), explica que a partir de la hipótesis de “techos de cristal” se atribuye la ausencia de mujeres en cargos directivos en las organizaciones a factores estructurales de una sociedad donde rige el patriarcado. Así, “techos de cristal” describe una barrera invisible con la que se encuentran las mujeres que se proponen crecer en su carrera profesional, impidiéndoles en determinado momento y mayoritariamente a mujeres de mediana edad, continuar desarrollándose en la vida organizacional. De acuerdo a Ana Guil Bozal (2007), esta expresión describe a la perfección la sutileza mediante la que se construyen dichas barreras, haciéndose muy difícil su dilucidación por parte de los protagonistas y de la sociedad en su conjunto. Esta barrera se tipifica de cristal por su condición transparente y naturalizadamente invisibilizada, es decir que carece de leyes o postulados que expliciten que las mujeres no pueden avanzar a partir de determinado momento de sus vidas hacia los puestos de mayor poder en las organizaciones. A partir de esta situación, las mujeres se encuentran generalmente infrarrepresentadas en los cargos directivos (Moya y De Lemus, 2004). Así, la gran mayoría de los autores coinciden en que la cultura organizacional dominante en la actualidad está construida en los valores propios del sistema patriarcal, lo que dificulta la presencia del género femenino en responsabilidades de dirección (Barberá y Ramos, 2004).

Otra de las hipótesis mediante la cual se ha intentado explicar esta realidad es la que explica las dificultades que se le presentan generalmente a las mujeres a la hora de conciliar su vida familiar con su actividad laboral, ya que conviven diariamente con los mandatos sociales que les asignan las funciones de cuidado de hijos, por ejemplo, en contraposición excluyente a su desarrollo profesional (Sarrió, 2002).

Pese a que las mujeres son capaces de ofrecer a los empleadores la misma capacidad de producir que los hombres, muchas veces no se las contrata, debiendo vencer más barreras que éstos en el mercado laboral, especialmente en puestos que impliquen mayores responsabilidades. Explícitamente, se considera que incorporarlas a la organización conllevará una serie de “complicaciones” a causa de su condición de mujeres y su capacidad de procrear (Cuadrado y Morales, 2007). A modo de ejemplo, en plena segunda década del siglo XX, es constatable la necesidad por parte de las organizaciones de contratar directivos con experiencia a nivel internacional a causa de la creciente importancia de la globalización de las actividades económicas. No obstante, estos directivos son generalmente hombres, por lo que las mujeres acceden escasamente a estas oportunidades laborales (Bastida, 2007).

Varios han sido los autores que han documentado en sus producciones el fenómeno del “think manager-think male” (“si piensa en directivo está pensando en un hombre”). Este término fue originalmente planteado por Virginia Schein en el año 1973, para referirse al estereotipo instalado socialmente que asocia las funciones directivas con características masculinas (Cuadrado y Morales, 2007). Desde esta perspectiva, los comportamientos asociados a la masculinidad son los que serán considerados imprescindibles a la hora de triunfar en cargos directivos, dificultando este factor la contratación de mujeres para los mismos (Schein, 2001). De este modo, serán los rasgos asociados a la afectividad y a lo emocional los que serán atribuidos a las mujeres, mientras que a los hombres se los asociará con rasgos ligados a la productividad, la autonomía, la eficacia, entre otros (Cuadrado y Morales, 2007).

Amparo Ramos, Ester Barberá y Maite Sarrió (2003) explican que, pese a que en la mayoría de las producciones destinadas a la comparación entre directivos hombres y mujeres se remarcan las debilidades de las directivas frente a los aspectos valorados de los directivos, Marilyn Loden (1987) trabaja el concepto de dirección femenina introduciendo al lector en el estilo de dirección que denomina “femenino-natural”, caracterizado por componentes tanto racionales como emocionales. Este estilo recurre a la cooperación para lograr los objetivos organizacionales, tomando al equipo como la unidad fundamental en la organización y persiguiendo ante todo al logro de la calidad.

Las características fundamentales de este estilo de dirección son la comprensión y la colaboración, así como los niveles altos de rendimiento. De este modo, las directivas tendrían una mayor aptitud para el logro de relaciones personales estrechas con los colaboradores, buscando soluciones que beneficien a todos.

Beatriz Martínez (2005) problematiza el llamado “techo de cristal”, prestando particular atención a que “implica efectos en la salud de las mujeres, de sus familias, de las organizaciones y, por ende, de la sociedad en su conjunto” (p. 12). De acuerdo a la autora, esta realidad se hace presente en mujeres de alrededor de cuarenta años de edad, con carreras laborales consolidadas antes de tener hijos. Citando una investigación realizada por Mabel Burín (2008) en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), explica que, pese a que la mayoría de las mujeres ya no abandonan sus puestos de trabajo al convertirse en madres, sí disminuyen la dedicación a los mismos debido al cuidado que necesitan sus hijos. En cuanto a los hombres que se convierten en padres, la misma investigación arrojó que los mismos no ven interrumpida su formación, ya que dedican su tiempo pos laboral a desarrollar otras actividades laborales o a instancias de capacitación. Esta situación tiene como consecuencia el hecho que las mujeres que eran altamente calificadas anteriormente a convertirse en madres no sostengan dicho nivel de calificación, renunciando posteriormente a la maternidad a puestos de trabajo de niveles superiores, dada la dedicación que estos conllevan. No obstante, en ocasiones, estas mujeres intentan conservar sus puestos de trabajo, mas no sin sentimientos de culpa y sin señales de agotamiento por mantener su presencia tanto en el ámbito laboral como en sus hogares.

Cambiar esta situación no es un asunto sencillo. Requiere tomar acciones en las organizaciones que, si bien no pueden responsabilizarse por la totalidad del fenómeno, sí puede decirse que posibilitan y legitiman este tipo de prácticas. Pero también se necesita un cambio cultural, debido a que, como explica Mabel Burín (2008), los “techos de cristal” se sustentan en rasgos característicos de la subjetividad femenina, así como, como se dijo anteriormente, en una cultura patriarcal. Socialmente se encuentra instituido el hecho que las mujeres son responsables por los cuidados de la familia, lo que supone un obstáculo para sus carreras profesionales. Esta realidad representa un conflicto de ambivalencia referido al “costo de oportunidad” que tienen las mujeres en relación a lo que sienten en determinado momento de su vida, al no poner en práctica las habilidades que han adquirido en sus carreras profesionales, además de un “costo psíquico” que se manifiesta en un sentimiento de desesperanza

al visualizar que no recibieron las recompensas esperadas por sus esfuerzos (Burín, 2006).

En el presente siglo se ha concretado en Occidente un cambio en la dimensión estructural del problema, con modificaciones y aprobación de leyes en torno a la temática, logrando importantes avances en la equidad de oportunidades para hombres y mujeres en el ámbito laboral (Martín, 2007). Pero aún quedan asuntos pendientes en la vertiente cultural del asunto, de la que es responsable la sociedad en su conjunto (Martínez, 2005). Hasta el momento no se ha conseguido superar las relaciones de dominación existentes entre hombres y mujeres, para lo cual es preciso romper la asimetría entre las obligaciones sociales de hombres y mujeres y la participación limitada de estas últimas en el control de los recursos (Barberá y Ramos, 2004; Heredia, Ramos y Candela, 2011). Fomentar el acceso de mujeres a posiciones de mayor poder se ha establecido como uno de los desafíos sociales más importantes del siglo XXI, figurando entre los acuerdos finales aprobados por la IV Conferencia Mundial sobre las mujeres, realizada en Pekín en el año 1995 (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003).

5. A modo de conclusión: algunas referencias sobre los “techos de cristal” en las organizaciones de producción de conocimiento

En tanto los ámbitos organizacionales constituyen un soporte hegemónico para la vida cotidiana de los seres humanos, la constatación de la ausencia de consideración de la categoría género en tres categorías abordadas hasta el hartazgo en la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, como lo son la motivación, el liderazgo y la dirección organizacional, constituye un gran obstáculo para el desarrollo de las mujeres en dichas organizaciones y de las comunidades humanas en general. En definitiva, en este escrito se intentó exponer, *como si se mirara a través de un cristal*, una inequidad sustantiva que obstaculiza el desarrollo de hombres y mujeres.

Este artículo contribuye al trabajo de integración de las tres categorías, entre otros aspectos, poniendo a dialogar los conceptos, las investigaciones y las experiencias empíricas en la vida de las organizaciones estudiadas. Dicho de otro modo, en el artículo se ha mostrado la viabilidad de un abordaje de estos conceptos, quitando los tabiques de cada uno de ellos en relación a los otros dos.

Se llevó a cabo una revisión bibliográfica, así como una posterior discusión en base a la misma, problematizando la situación de las mujeres en las organizaciones, para abordar específicamente ahora las del ámbito académico. En consonancia con la frase

de León Tolstoi "*pinta tu aldea y pintarás el mundo*", se remarca el poder de la iniciativa en estos asuntos, valorando la producción de conocimiento en el proceso de erradicación de los llamados "techos de cristal". Se entiende que esta temática ha sido escasamente problematizada en su materialización en organizaciones del ámbito académico, existiendo escasas referencias a la institución universitaria en la bibliografía clásica, por lo que, considerando en adición que este tipo de organizaciones son las que enmarcan el proceso de producción de este artículo, se hace notoria la necesidad de su abordaje.

Llegados a este punto, como se adelantara, se entiende que un apartado específico merece el abordaje de esta temática en las organizaciones universitarias y académicas en general. Si bien se constata una creciente feminización de las universidades, lo que se expresa en el predominio de mujeres en el total de la población inscrita en las mismas, en funcionarias y docentes, esto no se manifiesta en los equipos de investigación financiados por estos centros de estudio.

Ana Guil Bozal (2007), autora española relevante por sus publicaciones acerca de la historia de las mujeres en la ciencia y en las universidades, explica que pese a contar con una presencia femenina mayoritaria en el estudiantado de las universidades de su país, éstas cuentan aún con menor representación que los hombres en puestos de mayor poder y de docencia. A su vez, el porcentaje de hombres que llegan a doctorarse (PhD), así como el de los que participan en proyectos de investigación, es mayor que el de las mujeres. En el artículo "Docentes e investigadoras en las universidades españolas: visibilizando techos de cristal" realiza un interesante recorrido de la historia de la ciencia, con el objetivo de demostrar lo naturalizada que se encuentra la discriminación de las mujeres en dicho ámbito. Efectivamente, se constata que ya en la Grecia del año 500 a.C., la presencia de las mismas en las escuelas pitagóricas se encontraba sancionada con pena de muerte por la autoridad. De hecho, algunas incluso se vestían de hombres para asistir a las clases que impartían Sócrates y Platón. Pese a que se haya pretendido invisibilizar el papel de las mujeres en la historia de la ciencia, en el recorrido histórico que realiza Ana Guil Bozal (2008) se muestra el papel protagónico de las mismas en dicho ámbito, existiendo ya en el año 3.000 a.C. escuelas para mujeres en Sais y Heliópolis.

Desde sus inicios en las universidades se marginó y discriminó a las mujeres, siendo decretada por el Claustro de la Universidad de Bolonia, en el decreto 1377, la prohibición de la entrada de las mismas en dicha organización. Dicha prohibición continuó en los llamados países civilizados, hasta principios del siglo XX (Guil, 2008).

El historial de discriminación de la mujer en las universidades se mantiene hoy en día en la enseñanza, la gestión y la investigación. Es pertinente mencionar aquí que Marie Sklodowska, la única persona que ha ganado el Premio Nobel en dos ocasiones, es conocida mundialmente con el apellido de su esposo, Pierre Curie (Guil, 2008).

Obdulia Torres y Bernadette Pau (2011) abordan en su artículo la situación de las mujeres en el ámbito académico, específicamente en Alemania. Mencionan que en este país, a pesar de ser la quinta economía mundial y la primera de Europa, reconocida por el desarrollo de su ciencia y tecnología, se cuenta con uno de los más bajos indicadores en torno a la equidad de género en la ciencia. En efecto, la segregación horizontal se ha acentuado en los últimos 20 años y solamente un 12% de los cargos directivos universitarios son ocupados por mujeres en Alemania. Las mujeres en este país pasaron de no disponer de centros de educación superior para cursar bachillerato, a encontrarse habilitadas para cursar en las universidades a partir del año 1900. Tiempo después, en el año 1933, estaban matriculados en las universidades de Alemania aproximadamente 115.000 estudiantes, de los que un 15,4% eran mujeres (Torres y Pau, 2011). Desde el año 2006 la tasa de mujeres licenciadas supera a la de hombres, debido al incremento de la tasa de abandono de los estudios de éstos últimos. Igualmente, este dato no se ve reflejado en los puestos superiores en el personal docente (Torres y Pau, 2011). En cuanto a la población de investigadores, puede mencionarse que la proporción de hombres es mayor a la de mujeres, viéndose éstas relegadas a tareas de índole técnico, ejerciendo roles de apoyo. Alemania es uno de los países con peores indicadores en lo que refiere a la participación femenina en la investigación (Torres y Pau, 2011).

Enrique Díez, Eloina Terrón y Rocío Anguita (2009) profundizan en los llamados techos de cristal en el ámbito educativo de forma genérica, abordando esta realidad en organizaciones educativas de todos los niveles. Sostienen que el porcentaje de directivos de género masculino es notoriamente mayor al de directivos de género femenino. Mediante una investigación llevada a cabo en centros educativos de España, los autores comprobaron que los hombres y las mujeres edifican sus carreras profesionales de forma diferente. Mientras que los primeros las construyen individualmente y en búsqueda de poder y prestigio social, las últimas lo hacen más colectivamente y persiguiendo el logro de cambios en los respectivos centros educativos, en un intento de contribuir al crecimiento de la organización. De acuerdo a este estudio, las mujeres no tienen como objetivo el arribo a cargos de la parte superior de la pirámide organizacional, no por no sentirse capaces, sino porque no lo anhelan. En cambio, los hombres, sí. Este deseo por parte de los hombres, de

acuerdo a los autores citados, puede relacionarse al desarrollo por parte de los mismos de una racionalidad de carácter competitivo, en la que el énfasis es colocado en el logro profesional que puedan alcanzar (Díez, Terrón y Anguita, 2009).

A partir de la revisión de las producciones relacionadas a los “techos de cristal” en las organizaciones educativas, puede concluirse que esta es una realidad que se ha instalado, en occidente, hace por lo menos dos mil años. Pese a encontrarse todavía vigente, como puede observarse en las universidades del mundo, así como en sus equipos de investigación, se encuentra en camino de ser dilucidada y, en consecuencia, erradicada. La perspectiva de género, que se ha expandido en el ámbito académico, ha ofrecido posibilidades a un proceso de integración de las mujeres más equitativo a los equipos de investigación, así como a los puestos de poder en las organizaciones. Al mismo tiempo, falta mucho por hacer. Durante el mientras tanto, el proceso de globalización ha permitido la expansión de perspectivas que constituyen, al decir de Consuelo Vélez (2001), un valioso proceso sociocultural, debido a su capacidad de movilizar lo ya instituido, enfrentando de esta forma la opresión de las mujeres y produciendo un cambio de paradigma en las organizaciones.

6. Referencias bibliográficas

Azêdo, D. & Alves, M. (2013). Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 31(2), 181-192. Recuperado de: http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-90252013000200007&lng=pt&tlng=pt. 10.1016/j.rpsp.2013.05.003

Barberá, E. y Ramos, A. (2004). Liderazgo y discriminación de género. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 147-160.

Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173-179.

Bastida, M. (2007). ¿Una nueva barrera de cristal? *Capital Humano*, (207), 68-76.

Buelens, M., Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.

Burín, M. (2008). Las “fronteras de cristal” en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización. *Anuario de Psicología*, 39(1), 75-86.

Cañedo, R. y Guerrero Pupo, J.C. (2007). Dirección por valores: una gestión con la persona como centro. *ACIMED*, 17(2). Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000200002&lng=es&nrm=iso

Capital Humano (España) (2006). Outdoor e incentivos: la inversión de la organización en las personas. *Capital Humano*, (196), 78-82.

Casate Fernández, R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento: Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *ACIMED*, 15(6), 0-0. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000600002&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1024-9435

Castillo, N. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos* (Tesis de Grado, Universidad Católica del Perú). Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5431/CASTILLO_DAVILA_NATALIA_CLIMA_MOTIVACION.pdf?sequence=1

Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 7-32.

Ciorbagiu-Naon, R. (2010). Modalities of non-financial motivation of employees within organizations. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 10(4), 41-54.

Cuadra, A. y Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25.

Cuadrado, I. y Morales, J.F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 183-202.

Delgado, A. (2013). Para ganar en tiempos de crisis, reconoce el valor de tus empleados. *Capital Humano*, (275), 72-75. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/2/4/4/9/pd0000092449.pdf>

Díez, E., Terrón, E. y Anguita, R. (2009). Percepción de las mujeres sobre el “techo de cristal” en educación. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 23(1), 27-40. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27418821003>

Eileen, E. Morrison; George C.B. (2007). Meaning in motivation: does your organization need an inner life? *Journal of Health & Human Services Administration*, 30(1), 98-115.

Falcón, A. y Díaz, L. (2007). Variables que predicen la satisfacción y motivación de los directores de organizaciones educativas. *Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*, (6), 527-556.

Gallardo, E., Espluga, M. y Triadó, X.M. (2007). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?: aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. En *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM* (Vol.2, p.50).

Gregolin, M., Patzlaff, A., & Patzlaff, P. (2011). Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações (Motivation for work and human behavior in organizations). *Emancipação*, 11(1), 59-71. Doi: 10.5212/Emancipacao.v.11i1.0005. Recuperado de: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/757/2352>

Greig, I. (1984). Basic motivation and decision style in organisation management. *Omega*, 12(1), 31-41. doi:10.1016/0305-0483(84)90008-2.

Godoy, R. y Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Journal of Work and Organizational Psychology*, (29), 59-64.

Güngör, P. (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *The Proceedings of 7th International Strategic Management Conference*, 24(0), 1510-1520. doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.029.

Guil, A. (2008). Mujeres y ciencia: techos de cristal. *EccoS Revista Científica*, 10(1), 213-232. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71510111>

Güven, G. Ö. (2013). Using Emotion Management for Motivation in Educational Organisations: Construction of Meaning, Experiences and Reflections. *2nd Cyprus International Conference on Educational Research (CY-ICER 2013)*, 89(0), 129-132. doi:10.1016/j.sbspro.2013.08.821.

Hafiza N. S., Shah S. S., Jamsheed H. y Zaman K. Relationship Between Rewards and Employee's Motivation in the Non-Profit Organizations of Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 4(2), 327-334.

Hassan Jorfi, Saeid Jorfi, Hashim Fauzy Bin Yaccob & Ishak Mad Shah (2011). Relationships among Strategic Alignment, Motivation and Communication Effectiveness. *International Journal of Business and Management*, 6(9), 30-37.

Hernández Junco, V. et al. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana Medicina Militar*, 38(1), 1-8. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572009000100007&lng=es&nrm=iso

Higueta-López, D. Del manejo de personal a la dirección de personas. *Innovar*, 21(40), 67-79. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512011000200006&lng=en&nrm=iso. ISSN 0121-5051

Ilyina, L.A. (2013). Strategy and Mechanisms of Motivation and Compensation in the Organizations of Oil and Gas Industry. *International Conference on Applied Economics (ICOAE) 2013*, 5(0), 346-354. doi: 10.1016/S2212-5671 (13) 00041-5.

Infante del Río, M. (2011). RACE, un ejemplo de crecimiento profesional y organizacional. *Capital Humano*, (257), 42-46. Recuperado de: <http://revistas.laley.es/content/Inicio.aspx>

Jurkiewicz, C.L. & Massey, T.K. (1998). Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. *Public Productivity and Management Review*, 230-250.

Kaymaz, K. (2010). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 69-85.

Lamas, M. (1999). Usos, dificultades y posibilidades de la categoría género. *Papeles de Población*, 5(21), 147-178. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11202105>

Mahmoud Samiei Nasr; Seyed Mohsen Mahmoudzadeh; Seyed Shahab Mousavi; Azadeh, B. (2014). The role of management's tendency and personnel's motivation in fulfillment of brand promise. *Management Science Letters*, 4(6), 1077-1084.

Maldonado, P.A. y Perucca, P.P. (2008). *La motivación de los Empleados en Organizaciones con Planes de Desarrollo de Carrera* (Tesis de Grado, Universidad de Chile). Recuperado de: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/maldonado_p/html/index-frames.html

Martín, M. (2007). La mujer en la industria publicitaria. La segregación vertical en la comunicación comercial: techo de cristal y suelo pegajoso. *Zer*, (22), 429-452.

Martínez, B. (2005). Los techos de cristal: construcciones cimentadas por la subjetividad. En Psicolibros-Universidad (Ed.), *Psicología y Organización del Trabajo VI* (pp.11-25). Montevideo: Psicolibros.

Massó, Ó. (2011). La motivación no se decreta, se construye. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*, (59), 50-54.

Medina, A., Gallegos, C. y Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Pública (RAP)*, 42(6), 1213-1230.

Miljkovic, S. (2007). Motivation of employees and behavior modification in health care organizations. *Acta Medica Medianae*, 46(2), 53-62.

Moragas Freixa, M. (2010). *Comunicación y motivación del directivo: un modelo antropológico* (Tesis Doctoral, Universidad Internacional de Catalunya). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10803/9332>

Moya, M. y De Lemus, S. (2004). Superando barreras: creencias y aspectos motivacionales relacionados con el ascenso de las mujeres a puestos de poder. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 225-242.

Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F. y Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 31-39.

Pautt Torres, G. (2011). Liderazgo y Dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 19(1), 213-228.

Peiró, J.M. (2001). Perspectiva histórica y desarrollos recientes de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(3), 255-271. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231318273001.pdf>

Pérez, G. y Sáenz, F. (2010). Autonomía laboral, transferencia de conocimiento y motivación de los trabajadores como fuentes de ventajas competitivas. *Cuadernos de Economía*, 29(52), 183-211.

Pérez, R.J.A. (1997). Motivación y satisfacción laboral: Retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Reis*, (80), 133-167.

Rahimić, Z., Resić, E., & Kožo, A. (2012). Determining the Level of Management Competences in the Process of Employee Motivation. *The First International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management*, 41(0), 535-543. doi:10.1016/j.sbspro.2012.04.066.

Ramos, A., Barberá, E. y Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34(2), 267-278.

Rebocho, R.F., Semedo, C.S. y Santos, N. (2011). Recursos laborais, Engagement e desempenho dos trabalhadores: um estudo numa empresa da área da grande distribuição. *Psychologica*, (55), 291-313.

Sánchez Manchola, I.D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión* (25), 1-39.

Sarrió, M. (2002). *La Psicología de género a través del “techo de cristal”* (Tesis doctoral. Universitat de Valencia).

Schein, V. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 675-688.

Tamayo, A. & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=en&lng=pt. 10.1590/S1415-65552003000400003

Torres, O. y Pau, B. (2011). “Techo de cristal” y “suelo pegajoso”. La situación de la mujer en los sistemas alemán y español de ciencia y tecnología. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad-CTS*, 6(18), 35-59. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92422639002>

Valecillos, C.A. y Quintero, N. (2007). Enfoque de las organizaciones inteligentes en la implementación de nuevas técnicas de dirección en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs). *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2), 278-289. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000200007&lang=pt

Vélez, C. (2001). Teología de la mujer, feminismo y género. *Theologica Xaveriana*, (140), 545-563. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=191018202003>