

aspectos económicos y financieros imbricados en todo proceso productivo y/o de servicios. Frente a este panorama el objetivo de la presente mesa será presentar alguno de los temas que se están estudiando en el marco del proyecto "Perspectivas y progresos en la investigación organizacional" (CONICET-UNR), orientado a explorar la compleja red de relaciones que se establece entre las múltiples facetas de una organización y las diversas formas en que las actitudes y conductas de los empleados se manifiestan. Al respecto, Alicia Omar con el trabajo "Cuando los buenos empleados hacen cosas malas" presentará los resultados de una línea de investigación orientada a explorar el impacto de las emociones y de las injusticias percibidas en el trabajo sobre la ejecución de comportamientos organizacionales contraproducentes (tales como robos, fraudes, sobornos, acoso y similares). Se trata de comportamientos que por violar importantes normas organizacionales constituyen amenazas tanto para el bienestar de la organización como para el de sus miembros. Laura Paris con el trabajo "Soy dueño de mi tiempo, ¿pero a qué precio?" analizará el impacto del teletrabajo sobre el estrés y la satisfacción laboral. Esta ponencia contribuirá a esclarecer los aspectos más controvertidos sobre el teletrabajo, proponiendo estrategias para optimizar su implementación y reducir sus potenciales efectos perjudiciales sobre el bienestar del trabajador. Juan Diego Vaamonde con la ponencia "Cuando el trabajo se tiñe de prejuicios", presentará resultados preliminares de su tesis doctoral sobre el interjuego entre el prejuicio sexista (hostil y benévolo) y la tendencia a la discriminación de género en el lugar de trabajo. Esta ponencia permitirá conocer algunas de las variables que contribuyen al desarrollo de prejuicios originados en la condición de género, responsables de profundas desigualdades laborales. Finalmente, Solana Salessi con el trabajo "Cuando los empleados desprecian a su propia empresa", presentará una puesta al día sobre los antecedentes y consecuencias del cinismo organizacional. Se trata de una variable recientemente introducida en el mundo científico, referida a cogniciones y actitudes negativas del empleado hacia la organización en la que trabaja. Se espera que la difusión de los resultados de estas diferentes líneas de investigación contribuya a un mayor conocimiento de los temas que están capturando la atención de los estudiosos y especialistas en psicología organizacional.

PALABRAS CLAVE: psicología organizacional- comportamientos- actitudes laborales

Trabajo completo

Ponencia 1

CUANDO LOS BUENOS EMPLEADOS HACEN COSAS MALAS

Alicia Omar
CONICET-UNR

RESUMEN

Los comportamientos extra papel son todas aquellas acciones ejecutadas por los empleados en su lugar de trabajo que exceden los requerimientos formales de su puesto. Tales comportamientos pueden ser positivos o negativos, tanto para la organización como para sus miembros. Los comportamientos positivos, comunmente identificados como "comportamientos de ciudadanía organizacional" (CCO), caracterizan a los empleados que hacen mas de lo que la empresa espera de ellos. Los comportamientos negativos, identificados como "comportamientos organizacionales contraproducentes" (CCP), caracterizan a los empleados que no hacen lo suficiente o que trabajan activamente para dañar a la empresa. La presente

208

comunicación focalizara sobre estos últimos, comportamientos contraproducentes, desviados o antisociales. La forma más común de conceptualizar a los CCP es clasificarlos en función del objetivo de la conducta, es decir, CCP-Interpersonales si se dirigen hacia las personas o CCP-Organizacionales si se dirigen a la organización en su conjunto. Los CCP-I son funcionalmente equivalentes a los actos de agresión hacia los compañeros de trabajo, incluidos los insultos verbales, la difusión de rumores falsos y el ocultamiento de información crucial. Los CCP-O pueden tomar la forma de ausencias sin aviso, robos, mal uso de las instalaciones, pausas excesivas durante el horario de trabajo, y similares. El objetivo del presente estudio fue analizar el rol de la afectividad y de la personalidad sobre la ejecución de CCP. Como hipótesis de trabajo se presupuso una relación significativa entre las emociones negativas experimentadas como consecuencia de las percepciones de justicia en el trabajo y la ejecución de CCP, relación que estaría modulada por algunos rasgos de personalidad tales como Responsabilidad y Amabilidad. La verificación empírica se realizó sobre una muestra de 218 trabajadores (125 varones y 93 mujeres), con una edad promedio de 35.60 años, empleados de 16 empresas argentinas radicadas en la zona centro del país. Los sujetos, en sus respectivos lugares de trabajo, completaron un protocolo integrado por una hoja de datos sociodemográficos, la escala de Justicia Organizacional, la escala de CCP, la de Afectos Negativos, y las subescalas de Responsabilidad y Amabilidad del Cuestionario Big Five. Se seleccionaron estos dos rasgos de personalidad porque la evidencia empírica muestra que las personas responsables y agradables son menos influenciadas por la afectividad momentánea. Responsabilidad refleja el grado en que una persona es cuidadosa, exhaustiva, organizada, trabajadora y perseverante. Amabilidad refleja el grado en que una persona es cortés, flexible, confiable, de buen carácter, cooperativa y tolerante. Análisis bivariados de la información recogida indicaron que las emociones negativas (decepción, tristeza y venganza), experimentadas frente a las injusticias por parte del supervisor, se asocian con CCP-O, en lugar de CCP-I. Posiblemente porque al percibir al supervisor como representante de la organización, los empleados dirigen su agresión hacia otros blancos por temor a represalias. Por su parte, los análisis multivariados mostraron que los rasgos de personalidad moderan la relación entre la percepción negativa del entorno de trabajo y los CCP. En este sentido, se observó que la Responsabilidad disminuye la ejecución de CCP-O, en tanto que la Amabilidad disminuye los CCP-I. Se discuten los resultados en función del rol que ocupa el supervisor en la estructura organizacional y de las características de personalidad de los empleados. Se espera que los resultados obtenidos constituyan elementos valiosos para el gerenciamiento de cambios organizacionales estratégicos.

Los comportamientos extra papel son todas aquellas acciones ejecutadas por los empleados en su lugar de trabajo que exceden los requerimientos formales de su puesto. Tales comportamientos pueden ser positivos o negativos, tanto para la organización como para sus miembros. Los comportamientos positivos, comúnmente identificados como "comportamientos de ciudadanía organizacional" (CCO), caracterizan a los empleados que hacen más de lo que la empresa espera de ellos. Los comportamientos negativos, identificados como "comportamientos organizacionales contraproducentes" (CCP), caracterizan a los empleados que no hacen lo suficiente o que trabajan activamente para dañar a la empresa. El presente artículo focaliza sobre estos últimos comportamientos, que representan uno de los problemas más graves que enfrentan las organizaciones actuales.

PALABRAS CLAVE: comportamientos extra rol- afectividad- justicia- emociones negativas

La forma más común de conceptualizar a los CCP es clasificarlos en función del objetivo de la conducta, es decir, CCP-Interpersonales si se dirigen hacia las personas

o CCP-Organizacionales si se dirigen a la organización en su conjunto. Los CCP-I son funcionalmente equivalentes a los actos de agresión hacia los compañeros de trabajo, incluidos los insultos verbales, la difusión de rumores falsos y el ocultamiento de información crucial. Los CCP-O pueden tomar la forma de ausencias sin aviso, robos, mal uso de las instalaciones, pausas excesivas durante el horario de trabajo, y similares.

Los CCP han sido caracterizados como una reacción conductual a experiencias laborales (Bennett & Robinson, 2003), por lo que los estresores ambientales y las percepciones de injusticia son particularmente relevantes debido a su omnipresencia en el trabajo y su capacidad para evocar emociones negativas entre los empleados. En este sentido, Spector y Fox (2005) han puntualizado que cuando los factores situacionales estresantes provocan respuestas emocionales negativas, los sujetos se sienten motivados a involucrarse en CCP a efectos de reducir tales sentimientos negativos. Estas ideas son consistentes con la teoría de los eventos afectivos (Weiss & Cropanzano, 1996), la que postula que las personas reaccionan emocionalmente a los eventos laborales y que esas experiencias afectivas influyen directamente sobre los comportamientos y actitudes individuales.

CCP, justicia y emociones

El concepto de justicia organizacional se refiere a las percepciones de equidad de los empleados dentro de las organizaciones a las que pertenecen (Colquitt, 2001). Se trata de un constructo multidimensional, operacionalizado a través de los componentes rotulados como justicia distributiva (referido al contenido de las distribuciones); justicia procedimental (referido a la justicia de los medios usados para determinar las distribuciones) y justicia interaccional (asociado a la calidad del tratamiento interpersonal entre los gestores que deciden y los empleados afectados por sus decisiones). La justicia interaccional, a su vez, ha sido dicotomizada en los subcomponentes de justicia interpersonal (reservado para referirse al trato interpersonal) y de justicia informacional (referido a la adecuación de la información facilitada al empleado). La evidencia muestra (Bennett & Robinson, 2003; Spector & Fox, 2005) que la injusticia interpersonal es uno de los factores que más precipitan CCP. Dada la alta frecuencia de las interacciones interpersonales en muchos puestos de trabajo, existe la posibilidad de experimentar esta forma de injusticia a diario. La injusticia interpersonal por parte del supervisor es el estilo más personal de la injusticia que un empleado puede hacer frente en el trabajo (Innes, Barling & Turner, 2005). Aunque los empleados también pueden percibir injusticias interpersonales por parte de los clientes, cuando éstos interactúan y se comunican de una manera descortés e irrespetuosa (Rupp, McCance, Spencer & Sonntag, 2008). La percepción de injusticias interpersonales puede conducir a los empleados a experimentar enojo, amargura, venganza y resentimiento (Omar, 2010). Las emociones negativas que sobrevienen como resultado del tratamiento injusto pueden conducir a los empleados a involucrarse tanto en CCP-O como en CCP-I (Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003).

CPP, emociones y personalidad

Si bien se espera una relación significativa entre la vivencia de emociones negativas y la ejecución de CCP, la fuerza de este vínculo podría depender de las diferencias individuales. Esta idea es sostenida por algunos especialistas (Diefendorff & Mehta, 2007) que subrayan el rol moderador de los rasgos de personalidad en la relación percepción negativa del entorno de trabajo-ejecución de CCP. A la luz de esta premisa, la tendencia en la investigación actual se orienta a explorar los efectos moderadores de algunos rasgos de personalidad sobre la magnitud de las reacciones afectivas y conductuales desencadenadas por los estresores laborales diarios (Judge, Scott & Ilies, 2006). Si bien son varios los rasgos de personalidad que han mostrado vinculaciones con los CCP, se destacan los de Responsabilidad y Amabilidad, sobre

todo porque la evidencia indica que las personas responsables y agradables son menos influenciadas por la afectividad momentánea (Ilies, Scott & Judge, 2006).

Responsabilidad refleja el grado en que una persona es cuidadosa, organizada, planificada, trabajadora y perseverante (Barrick & Mount, 1991). Aunque este rasgo de personalidad se ha asociado negativamente con los CCP, casi no existen estudios que hayan examinado si puede interactuar con otras variables e impactar sobre los CCP (Cullen & Sackett, 2003). Se ha señalado (Colbert, Mount, Harter, Witt & Barrick, 2004), que la gente responsable es capaz de controlar su comportamiento a pesar de las situaciones negativas en el trabajo. En este sentido, pareciera que cuando un sujeto responsable experimenta emociones negativas, estaría en mejores condiciones de abstenerse en incurrir en CCP-I ó CCP-O, ya que buscaría formas más constructivas para hacer frente a sus emociones negativas (Cullen & Sackett, 2003).

Amabilidad, por su parte, refleja diferencias individuales estables en la necesidad de desarrollar y mantener relaciones positivas con los demás. Los sujetos con elevada Amabilidad son flexibles y confiables, de buen carácter, cooperativos y tolerantes (Barrick & Mount, 1991). Se ha informado (Colbert et al., 2004) que es poco probable que la gente amable se involucre en actos desviados, incluso cuando perciba un ambiente de trabajo negativo. Motivadas para mantener relaciones armoniosas con los demás, las personas con alta Amabilidad se esfuerzan para controlar su expresión de rabia o angustia cuando tales expresiones pueden amenazar las relaciones interpersonales o interferir con los objetivos del grupo (Mount, Ilies & Johnson, 2006). Por lo que pareciera poco probable que las personas con amables se involucren en CCP-O o CCP-I bajo el efecto de emociones negativas.

El objetivo del presente estudio fue analizar el rol de algunas variables disposicionales (emociones y personalidad) y situacionales (percepción de justicia en el lugar de trabajo), sobre la ejecución de CCP. Concretamente, como hipótesis de trabajo se presupuso una correlación significativa entre las emociones negativas experimentadas frente a la vivencia de injusticias en el trabajo y la ejecución de CCP; relación que estaría modulada por los rasgos de Responsabilidad y Amabilidad.

Método

Participantes

Se trabajó con una muestra accidental, no probabilística, de 218 empleados (125 varones y 93 mujeres) de 16 empresas públicas y privadas argentinas. El promedio de edad fue de 35.60 años; el promedio de antigüedad laboral fue de 7.20 años, y el promedio de tiempo trabajando con su supervisor actual fue de 4.30 años. La totalidad de los sujetos tenía formación secundaria y un 42% de la muestra había completado su formación universitaria. Por su tamaño, las empresas incluidas en el estudio pueden ser consideradas de pequeñas a medianas, localizadas en la zona centro del país.

Procedimiento

El contacto con los empleados y la aplicación de los reactivos se efectuó en los lugares habituales de trabajo, previa solicitud de autorización a las autoridades organizacionales. La participación fue voluntaria y cada empleado firmó un protocolo de consentimiento informado. Se garantizó el anonimato y la confidencialidad de la información suministrada. Durante todo el proceso se tomaron en consideración todos los recaudos éticos vinculados con la investigación con seres humanos.

Instrumentos

Variables personales. A cada empleado se le solicitó información acerca de su género, antigüedad laboral, escolaridad, cargo y tipo de empresa.

Justicia organizacional. Las percepciones de justicia interaccional fueron medidas a través de los 4 ítems (ej.: "mi jefe me trata con respeto"; $\alpha = 0,83$) que integran la subescala homónima de la Escala de Justicia de Colquitt (2001), adaptada por Omar, Maltaneres y Paris (2003).

Personalidad. Los rasgos de Responsabilidad y Amabilidad fueron medidos a través de las subescalas homónimas del Cuestionario Big Five (Mc Crae & Costa, 1987).

Emociones negativas. Fueron medidas a través de la Escala de Afecto Negativo (Watson, Clark & Tellegen, 1988). En esta oportunidad se le pidió a los sujetos que indicaran si durante la última semana habían experimentado alguna emoción negativa (aflicción, temor, miedo, odio, envidia, venganza, etc.; $\alpha = 0,87$) frente a la percepción de tratamientos injustos en el trabajo.

Comportamientos organizacionales contraproducentes. Fueron medidos a través de la escala desarrollada por Omar y Uribe (2007). Se trata de una escala tipo Likert de 5 puntos (1= nunca; 5= siempre) que explora CCP-I (8 ítems; ej.: "le adjudico a mis compañeros los errores que yo cometo en el trabajo", $\alpha = 0,87$) y CCP-O (8 ítems; ej.: "pierdo tiempo haciendo cosas que nada tienen que ver con mi trabajo", $\alpha = 0,94$).

Análisis de los datos

A efectos de explorar las posibles vinculaciones entre las percepciones de justicia, emociones y CCO, se calcularon coeficientes de correlaciones entre tales variables para la muestra total. Se calcularon análisis de regresión múltiple mediada para verificar si las dimensiones de personalidad (Responsabilidad y Amabilidad) modulaban las relaciones entre emociones negativas experimentadas, como respuesta a percepciones de injusticias interpersonales, y la ejecución CCP-I y/o CCP-O. Para la determinación de la mediación se optó por el procedimiento recomendado por Baron y Kenny (1986).

Resultados

Los coeficientes de correlación indicaron que las percepciones de injusticia interpersonal se correlacionaron con las emociones negativas experimentadas en el lugar de trabajo ($r = .41$; $p < .01$) y con la ejecución de CCP-O ($r = .39$; $p < .01$); en tanto que presentaron correlaciones insignificantes con la ejecución de CCP-I. Por su parte, los análisis de regresión múltiple calculados, mostraron que la Responsabilidad actúa como un mediador, disminuyendo las relaciones entre las variables independientes (percepciones de injusticia interpersonal y emociones negativas) y la variable dependiente (CCP-O); en tanto que la Amabilidad amortigua las relaciones entre las variables independientes y la ejecución de CCP-I (variable dependiente). Estas relaciones se registraron luego de ser controlado el efecto de las variables sociodemográficas (género, edad, cargo, etc.), las que, a su vez, presentaron correlaciones bajas (o nulas) con las variables de interés.

Discusión

A partir de la verificación empírica realizada se pueden enumerar algunos hallazgos destacados. Por un lado, los análisis bivariados mostraron que las emociones negativas experimentadas en el lugar de trabajo se asocian significativamente con las percepciones de injusticias interpersonales y con la ejecución de CCP-O. En este sentido, se observó que la decepción, la tristeza y la venganza, experimentadas frente a las injusticias interpersonales por parte del supervisor, presentaron asociaciones con la ejecución de CCP dirigidos a la organización, tales como robos, tardanzas, ausencias sin aviso, usos indebidos de la información, del tiempo y de los recursos, en lugar de CCP dirigidos a las personas, como era de esperar. Al respecto, hay que tener en cuenta que un supervisor tiene un significado simbólico ya que representa a la autoridad organizacional. Por lo que pareciera que, a pesar que sea la fuente de la injusticia percibida, los empleados evitarían ejecutar comportamientos contraproducentes contra él por temor a represalias (Bruk-Lee & Spector, 2006). De manera que las emociones negativas que sobrevienen como resultado del tratamiento injusto por parte de jefes y supervisores, pueden conducir a los empleados a tratar de afrontarlas involucrándose en CCP dirigidos a la organización en su conjunto.

Por otro lado, y en sintonía con investigaciones previas (Colbert et al., 2004; Diefendorff & Mehta, 2007) los análisis multivariados mostraron que los rasgos de personalidad moderan la relación entre la percepción negativa del entorno de trabajo y los CCP. En este sentido, se observó que la Responsabilidad disminuye la ejecución de CCP-O como una forma de hacer frente a las emociones negativas derivadas del tratamiento injusto en el trabajo. Este hallazgo podría interpretarse a la luz de algunas evidencias que indican que las personas con elevada Responsabilidad, son capaces de controlar su comportamiento a pesar de las situaciones negativas en el trabajo (Colbert et al., 2004), son menos influenciadas por las emociones momentáneas, y recurren a formas más constructivas para hacer frente a sus emociones negativas (Cullen y Sackett, 2003). Con respecto a la disminución de CCP-I por parte de las personas con elevada Amabilidad, este patrón comportamental podría atribuirse a que las personas amables se esfuerzan por mantener relaciones armoniosas con los demás, y controlan la manifestación de rabia o angustia cuando tal expresión puede amenazar las relaciones interpersonales. Esto puede llevarlas a ser menos propensas a participar en CCP-I cuando experimentan afectos negativos. Asimismo, como las personas amables están predispuestas a respetar las reglas de convivencia cuando desempeñan su trabajo, evitarían involucrarse en CCP-I que podrían obstaculizar los intereses del grupo. Se espera que los resultados obtenidos constituyan elementos valiosos para los especialistas organizacionales, académicos, y líderes empresariales, tanto para la elaboración de diagnósticos organizacionales, como para el gerenciamiento de cambios estratégicos.

Referencias bibliográficas

- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Bennett, R.J. & Robinson, S.L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 247-281). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bruk-Lee, V., Spector, P.E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 145-156.
- Colbert, A.E., Mount, M.K., Harter, J.K., Witt, L.A. & Barrick, M.R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89, 599-609.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E. & Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88, 160-169.
- Cullen, M.J. & Sackett, P.R. (2003). Personality and counterproductive workplace behavior. In M.R. Barrick & A.M. Ryan (Eds.), *Personality and work* (pp. 150-182). San Francisco: Jossey-Bass.
- Diefendorff, J.M. & Mehta, K. (2007). The relations of motivational traits with workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 967-977.
- Ilies, R., Scott, B.A. & Judge, T.A. (2006). The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 49, 561-575.
- Inness, M., Barling, J. & Turner, N. (2005). Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person, between-jobs design. *Journal of Applied Psychology*, 90, 731-739.

- Judge, T.A., Scott, B.A. & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 126-138.
- Mc Crae, R.R. & Costa, P.T. (1987). Validation of the Big Five model of personality across instrument and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- Mount, M., Ilies, R. & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59, 591-622.
- Omar, A. & Uribe Delgado, H. (2007). Comportamientos organizacionales antisociales: desarrollo y validación de un instrumento de medición. Abstracts del XXXI Congreso Interamericano de Psicología (versión electrónica), México, D.F.
- Omar, A. (2010). Comportamientos extra papel: de la colaboración a la transgresión. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 29, 32-53.
- Omar, A., Maltaneres, V. & Paris, L. (2003). Análisis de la estructura factorial de una escala para explorar justicia organizacional. Abstracts del II Congreso Marplatense de Psicología, pp. 124-136, Mar del Plata.
- Rupp, D.E. & Spencer, S. (2006). When customers lash out: The effects of customer interactional injustice on emotional labor and the mediating role of discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 91, 971-978.
- Rupp, D.E., McCance, A.S., Spencer, S. & Sonntag, K. (2008). Customer (in)justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management*, 34, 903 -924.
- Spector, P.E. & Fox, S. (2005). A stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). Washington, DC: APA.
- Spector, P.E., Fox, S., Penny, L.M., Bruursema, K., Goh, A. & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behavior created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Watson, D., Clark, L., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Weiss, H.M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.

Ponencia 2

CUANDO EL TRABAJO SE TIÑE DE PREJUICIOS

Juan Diego Vaamonde

Desde mediados del siglo pasado, las mujeres han logrado importantes conquistas sociales y laborales tendientes a lograr una mayor igualdad de género. Pese a estos avances, el prejuicio sexista y la discriminación de género siguen estando extendidos en la mayoría de los países, asumiendo modalidades benévolas y difíciles de reconocer. A nivel laboral, los hombres, en comparación con las mujeres, siguen ganando más dinero y ocupando con mayor frecuencia puestos jerárquicos de toma de decisiones. Para explicar esta problemática, los especialistas han postulado la existencia de prejuicios sexistas (hostiles y benévolos) que usualmente se expresan en comportamientos de discriminación de género. Estos prejuicios generan un fenómeno conocido como "laberinto de cristal", un conjunto de barreras invisibles y artificiales que obstaculizan el avance laboral-profesional de muchas mujeres calificadas dentro de sus organizaciones. Frente a esta situación, el objetivo del