



Grado en Administración y Dirección de Empresas con Mención Internacional (E4)

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **Retos para el desarrollo del liderazgo femenino en el entorno empresarial: ¿Es la mujer o la sociedad la que tiene que cambiar?**

Autora: Karen Louise Gillespie

Directora: Dánae Cortés Campanario

MADRID | junio 2023

## **Resumen**

Este artículo analiza los retos a los que se enfrentan las mujeres a la hora de acceder a puestos de liderazgo en el entorno empresarial. A través de una revisión en profundidad de la literatura académica, análisis de la industria y la teoría Lean In de Sheryl Sandberg, se concluye que los principales obstáculos a los que se enfrentan las mujeres incluyen las percepciones sociales, las barreras sociales y corporativas y la legislación gubernamental históricamente discriminatoria. En particular, este documento demuestra los enfoques que pueden adoptar las mujeres y la sociedad en su conjunto para superar los retos mencionados. La sociedad tiene la responsabilidad última de promover la igualdad de género en el entorno empresarial, pero las mujeres se encuentran en una posición favorable para promover este cambio social.

**Palabras clave: Liderazgo, igualdad de género, puntos de vista sociales, entorno empresarial, percepción de género, barreras empresariales, política gubernamental.**

## **Abstract**

This paper analyses the challenges experienced by women in obtaining leadership positions within the corporate environment. After undertaking a comprehensive review of academic literature, industry analyses, and Sheryl Sandberg's Lean In theory, it is concluded that the main obstacles faced by women include societal perceptions, social and corporate barriers, and historically discriminatory government legislation. In particular, this paper demonstrates the approaches that can be taken by women and society to overcome the aforementioned challenges. Society bears the ultimate responsibility for advancing gender equality in corporate settings, but women are in a favourable position to prompt this societal change.

**Key words: Leadership, gender equality, societal views, corporate environment, gender perception, corporate barriers, government policy.**

# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Resumen</b>  | <b>2</b>  |
| <b>1. Introducción</b>  | <b>4</b>  |
| 1.1    Objetivos  | 4         |
| 1.2    Metodología  | 4         |
| 1.3    Estado de la cuestión  | 6         |
| 1.4    Partes principales del Trabajo Fin de Grado  | 7         |
| <b>2. Revisión de la literatura</b>   | <b>8</b>  |
| 2.1    Revisión de la literatura académico e informes de la industria   | 8         |
| 2.1.1    ¿Cómo se define el liderazgo?  | 8         |
| 2.1.2    Distinción entre los puntos fuertes de liderazgo de hombres y mujeres  | 9         |
| 2.1.3    Desafíos a los que se enfrentan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo                                      | 11        |
| 2.1.4    La influencia de las políticas gubernamentales en el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo                    | 17        |
| 2.2    Revisión de la teoría “Lean In” de Sheryl Sandberg   | 20        |
| 2.2.1    Impacto de los estereotipos de género en la capacidad de las mujeres para alcanzar puestos de liderazgo              | 21        |
| 2.2.2    Influencia de las consideraciones sobre planificación familiar en la participación de las mujeres en la mano de obra | 24        |
| 2.2.3    El enfoque de Sandberg para superar las barreras al liderazgo femenino   | 26        |
| <b>3. Resultados</b>  | <b>29</b> |
| 3.1    Percepciones sociales sobre las capacidades de liderazgo de las mujeres  | 29        |
| 3.2    La política gubernamental como solución a la desigualdad de género   | 32        |
| 3.3    Old boys' network, segregación de género y acoso sexual  | 36        |
| <b>4. Conclusiones</b>  | <b>40</b> |
| <b>5. Bibliografía</b>  | <b>42</b> |

# **1. Introducción**

## **1.1 Objetivos**

Es evidente que la cuestión de la igualdad de género tiene una importancia significativa en el mundo laboral actual. Cada vez se reconocen más las ventajas que la diversidad de género y la inclusión pueden ofrecer a las organizaciones. En vista de ello, este documento pretende realizar un análisis en profundidad de los obstáculos que encuentran las mujeres cuando intentan alcanzar puestos de liderazgo dentro de las organizaciones y, en última instancia, determinar si es responsabilidad de las mujeres o de la sociedad adaptarse a estos retos. Aunque abordar las barreras a las que se enfrentan las mujeres en todos los aspectos de la vida es necesario para lograr la igualdad de género, este documento se centra específicamente en el entorno empresarial.

Esta investigación profundiza en la percepción de las cualidades de liderazgo en función del género y el impacto de estas percepciones en las perspectivas de las mujeres de ascender a puestos de liderazgo. Además, evalúa las barreras internas y externas que impiden el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo en el entorno empresarial. Este estudio también revisa el efecto de la legislación gubernamental destinada a promover la igualdad de género, y evalúa su eficacia a la hora de eliminar barreras y promover el avance de las mujeres en el lugar de trabajo. Por último, esta investigación analiza la influencia de la teoría *Lean In* de Sheryl Sandberg en la promoción de la igualdad de género, y su impacto en la promoción profesional de las mujeres dentro de las empresas.

En general, este estudio pretende contribuir al discurso actual en torno a la igualdad de género en el lugar de trabajo y arrojar luz sobre los retos a los que se enfrentan las mujeres para alcanzar puestos de liderazgo en las organizaciones. Se espera que esta investigación aporte ideas sobre cómo superar estos retos y, en última instancia, promover un entorno empresarial más equitativo e inclusivo para las mujeres.

## **1.2 Metodología**

Este estudio ofrece una revisión en profundidad de la literatura sobre los retos a los que se enfrentan las mujeres a la hora de obtener puestos de liderazgo en un entorno empresarial. Dada la creciente atención prestada en los últimos años a la igualdad de género y al empoderamiento de

la mujer, existe una gran cantidad de información, ideas, datos y debates sobre el tema. Para abordar los objetivos de la investigación, la principal metodología empleada en este estudio es una detallada revisión de la literatura, que implica recopilar, analizar y sintetizar la literatura relevante.

Para garantizar el uso de fuentes de literatura acreditadas, la investigación se centra principalmente en material académico publicado. Además, se utilizan informes de la industria y artículos en línea de plataformas creíbles para ofrecer una perspectiva amplia y actual sobre el tema. Al aprovechar estas fuentes, se dispone de una gran cantidad de datos recopilados profesionalmente, cuya compilación de otro modo llevaría mucho tiempo. El uso de estudios longitudinales también permite explorar los cambios en los datos a lo largo del tiempo, reflejando la evolución de la situación de la mujer en el entorno empresarial.

Además, este estudio incluye una revisión cohesiva del libro "*Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*" (Sandberg & Scovell, 2015) de Sheryl Sandberg, la ex-Directora de Operaciones de Facebook. El propósito de esta sección es evaluar el enfoque adoptado por la teoría Lean In para diseccionar y abordar las barreras a las que se enfrentan las mujeres a la hora de obtener puestos de liderazgo. Como bestseller internacional, la popularidad del libro y su mensaje son muy evidentes. De ahí que la naturaleza sugerente del libro pueda utilizarse para evaluar la importancia de su mensaje en la sociedad en comparación con otras ideologías o perspectivas sobre el tema.

Sin embargo, es importante señalar algunas limitaciones previstas de esta investigación. En primer lugar, los datos recogidos durante la revisión de la literatura pueden haberse centrado en una edad, un grupo demográfico o un país concretos. Por lo tanto, pueden no ser representativos de la población en general. En segundo lugar, puede resultar difícil concluir la calidad y exactitud de los datos obtenidos por otros investigadores. Por lo tanto, debe realizarse una evaluación crítica de los métodos utilizados en las investigaciones existentes para garantizar su fiabilidad y validez.

Además, utilizar el libro "*Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*" tiene sus propias limitaciones. El libro se publicó en 2013, lo que significa que toda la investigación y recopilación de datos es anterior a esta fecha. Aunque las ideas y las estadísticas pueden haber evolucionado desde entonces, los argumentos del autor siguen siendo mundialmente reconocidos y utilizados en la actualidad. Cuando ha sido posible, se han actualizado las estadísticas para representar una comprensión más actual del mismo mensaje.

### 1.3 Estado de la cuestión

A pesar de los avances hacia la igualdad de género en el liderazgo, sigue habiendo disparidades significativas entre hombres y mujeres en los altos cargos de las empresas. La investigación, así como los debates en curso en la sociedad, han puesto de relieve los complejos y multifacéticos obstáculos a los que se enfrentan las mujeres cuando intentan obtener puestos de liderazgo en los entornos empresariales. Algunos sostienen que la infrarrepresentación de las mujeres en puestos de liderazgo se debe a decisiones o limitaciones individuales, mientras que muchos académicos y defensores señalan la existencia de barreras culturales, estructurales y sistémicas omnipresentes y persistentes que impiden a las mujeres alcanzar la paridad con los hombres en puestos de liderazgo. Sin embargo, los argumentos contrapuestos a menudo se traducen en una falta de responsabilidad a la hora de erradicar estas barreras y promover la progresión de las mujeres hacia una cuota equitativa en los puestos de liderazgo dentro de los entornos corporativos.

Se presentan múltiples argumentos para sugerir que la infrarrepresentación de las mujeres en los puestos de liderazgo se debe a decisiones o limitaciones individuales. Por ejemplo, algunos sostienen que las mujeres son menos ambiciosas a la hora de aspirar a puestos de liderazgo o que les faltan las cualidades de liderazgo necesarias para tener éxito. Además, podría argumentarse que las mujeres dan prioridad a las responsabilidades familiares y al cuidado de sus hijos sobre la progresión profesional. Otros sugieren que las mujeres se ven frenadas por la duda o la falta de confianza en sí mismas.

Sin embargo, estos puntos de vista han sido muy criticados por ignorar las importantes barreras estructurales y sistémicas que impiden a las mujeres progresar en sus carreras. Estudiosos y defensores de la mujer señalan la existencia de normas culturales generalizadas y duraderas, como los estereotipos de género y los prejuicios implícitos, que conducen a la discriminación y la desigualdad de oportunidades para las mujeres. Además, hay factores institucionales y organizativos que contribuyen a las disparidades de género en el liderazgo. Por ejemplo, las culturas dominadas por los hombres y la falta de políticas favorables a la familia en algunos lugares de trabajo pueden presentar dificultades para que las mujeres equilibren sus responsabilidades profesionales y personales.

A pesar de la creciente concienciación sobre estos problemas, el progreso hacia la igualdad de género en el liderazgo sigue siendo lento, y muchas organizaciones se han mostrado reacias a asumir la responsabilidad de abordar estos obstáculos. Por el contrario, a menudo hay una falta de responsabilidad y de acción, y la responsabilidad de superar individualmente estas barreras recae únicamente en las mujeres.

La investigación ha demostrado que los equipos de liderazgo diversos son más eficaces y que las empresas con más mujeres en puestos de liderazgo tienden a obtener mejores resultados económicos. Por lo tanto, tanto a hombres como a mujeres les interesa que se siga investigando y promoviendo la concienciación sobre la naturaleza compleja y multifacéticos de los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres para obtener puestos de liderazgo en los entornos empresariales. Así pues, este estudio sirve para aportar claridad sobre los retos específicos a los que se enfrentan las mujeres en el desarrollo del liderazgo dentro de los entornos corporativos, y para determinar si es más eficaz promover el cambio exclusivamente entre las mujeres o en toda la sociedad en su conjunto.

#### **1.4 Partes principales del Trabajo Fin de Grado**

El trabajo se estructura en cuatro partes principales. Como ya se ha mostrado, la primera parte presenta los objetivos del estudio, la metodología de investigación y la justificación de la pregunta de investigación. La segunda sección revisa la literatura académica relevante y los informes de la industria, además de analizar las perspectivas de la teoría Lean In de Sheryl Sandberg. La tercera sección presenta los principales argumentos relativos a los retos a los que se enfrentan las mujeres a la hora de alcanzar puestos de liderazgo en el entorno empresarial. Por último, se extraen las principales conclusiones para identificar a las personas o entidades responsables de promover el cambio y avanzar en el empoderamiento de la mujer en el liderazgo.

## **2. Revisión de la literatura**

### **2.1 Revisión de la literatura académico e informes de la industria**

Está demostrado el papel fundamental de las mujeres en puestos de liderazgo para obtener buenos resultados empresariales. A lo largo de los años, distintos estudios e investigaciones han demostrado que contar con mujeres en puestos de liderazgo puede repercutir positivamente en los resultados empresariales. Los resultados sugieren que aumentar la diversidad de género en los equipos de alta dirección reduce el riesgo y aumenta el rendimiento (Perryman et al., 2015). Sin embargo, a pesar de representar casi la mitad del total de personas empleadas en la Unión Europea (46%), las mujeres están infrarrepresentadas en los puestos directivos, con solo un 34% (Eurostat, 2021a). Esta cifra se reduce enormemente cuando nos fijamos en los puestos de alta dirección, ya que las mujeres son nombradas consejeras delegadas en sólo el 10% de las empresas Fortune 500 (Hinchliffe, 2023).

En esta revisión de la literatura, el objetivo es explorar diversos factores que influyen en el ascenso de las mujeres a puestos directivos. En primer lugar, se examinan las formas en que se ha definido el liderazgo a lo largo de los siglos. En segundo lugar, se examinan las diferencias entre las cualidades de liderazgo de hombres y mujeres, y los prejuicios predominantes que dificultan el éxito de las mujeres en puestos de liderazgo. En tercer lugar, se analizan los retos a los que se enfrentan las mujeres para acceder a funciones de liderazgo en contextos sociales y empresariales. Por último, se evalúa el impacto de las políticas gubernamentales en los obstáculos y las oportunidades de las mujeres para acceder a puestos de liderazgo.

#### **2.1.1 ¿Cómo se define el liderazgo?**

La teoría del liderazgo ha sufrido importantes transformaciones como consecuencia de la evolución de los métodos y procesos de trabajo de las organizaciones. Una de las primeras tendencias en materia de liderazgo fue la noción de que los líderes excepcionales nacían con cualidades inherentes que los diferenciaban de sus seguidores, y que era crucial identificar estos rasgos para permitir la pronta selección de líderes de éxito (Bernard, 1926). Esta teoría consistía en examinar la personalidad y las características físicas y mentales de un individuo para determinar si era apto para ocupar un puesto de autoridad. Sin embargo, los investigadores sugieren que este

método era erróneo porque no tenía en cuenta los factores situacionales y ambientales que influyen en el nivel de eficacia de un líder (Horner, 1997).

Según una definición más contemporánea del liderazgo, éste implica la consecución de los objetivos comunes de un grupo, lo cual no es responsabilidad exclusiva de los líderes eficaces, sino que también depende de la disponibilidad de recursos, así como de consideraciones de valor y cohesión social (Gardener, 1990). Según esta teoría, el liderazgo no depende de los rasgos o características inherentes a una persona, sino más bien de los recursos disponibles, el tipo de entorno y los valores del grupo a los que se puede recurrir para promover un esfuerzo de colaboración hacia la consecución de objetivos comunes. Este enfoque hace énfasis en la importancia de capacitar e inspirar a los demás para que desarrollen todo su potencial, fomentando la colaboración y la comunicación, y creando una cultura de innovación y crecimiento.

### **2.1.2 Distinción entre los puntos fuertes de liderazgo de hombres y mujeres**

Aunque el concepto de liderazgo ha evolucionado dentro de la investigación académica, la idea de que los puntos fuertes del liderazgo están asociados a características y rasgos de género parece persistir en la sociedad. Por lo tanto, antes de investigar las razones de la infrarrepresentación de las mujeres en el liderazgo, es importante comprender la distinción entre los puntos fuertes de liderazgo de hombres y mujeres, ya que puede ayudar a acabar con los estereotipos de género y los prejuicios relacionados con el liderazgo. Muchas personas tienen ideas preconcebidas sobre lo que representa un líder eficaz, y estos prejuicios de género pueden repercutir negativamente en las oportunidades de las mujeres para desempeñar funciones de liderazgo. Dos de los principales prejuicios contra el éxito de las mujeres en puestos de liderazgo están relacionados con su aversión al riesgo y su capacidad de innovación.

Las mujeres suelen ser aconsejadas para que asuman más riesgos en sus carreras con el fin de aumentar sus posibilidades de alcanzar puestos de liderazgo. Este consejo suele basarse en la creencia generalizada de que las mujeres son intrínsecamente más aversas al riesgo que los hombres (Eckel & Grossman, 2008), un atributo que la sociedad considera negativo. Cuando se busca en internet información sobre la asunción de riesgos y el liderazgo, se encuentran numerosos artículos que destacan la importancia de asumir riesgos en el liderazgo y cómo los líderes con más éxito son los que asumen riesgos. Las investigaciones indican que los líderes que asumen riesgos

suelen ser percibidos más favorablemente por sus empleados, independientemente del resultado del riesgo (Fisk & Overton, 2020). Por lo tanto, si los hombres son percibidos como más propensos a asumir riesgos, no es de extrañar que ocupen un número significativo de puestos de liderazgo en comparación con las mujeres. En consecuencia, se han realizado varios estudios para explorar la relación entre el género y la asunción de riesgos financieros.

Los resultados de las investigaciones sugieren sistemáticamente que las mujeres tienden a invertir menos en activos de riesgo en comparación con los hombres y, por lo tanto, parecen ser más aversas al riesgo (Zalata et al., 2019; Charness & Gneezy, 2012; Jianakoplos & Bernasek, 1998). Si bien algunos pueden considerar este atributo como menos emprendedor, la investigación ha demostrado que "perseguir actividades menos arriesgadas no equivale a elecciones de rendimiento subóptimas" (Khan & Vieito, 2013). Además, al examinar la relación entre el riesgo empresarial y el rendimiento de la empresa, se ha sugerido que una mayor diversidad de género dentro de una empresa podría dar lugar a una situación en la que la empresa asume menos riesgos, lo que reduce la posibilidad de obtener ganancias significativas, pero también conduce a menos pérdidas significativas y a mejoras más estables en el rendimiento (Perryman et al., 2015). Así pues, es esencial reconocer que, si bien las mujeres pueden ser percibidas como más aversas al riesgo en determinadas circunstancias, este rasgo también puede contribuir positivamente al rendimiento y la estabilidad general de la empresa.

Además, varios estereotipos sugieren que los hombres poseen mayores niveles de creatividad que las mujeres. Como subraya Porter (1985), la innovación es crucial para crear una propuesta de venta única y obtener una ventaja competitiva en el mercado global. Por consiguiente, los líderes que la sociedad considera más competentes en innovación tienen más probabilidades de triunfar en puestos directivos. Una investigación llevada a cabo por la Universidad de Duke ha descubierto que los hombres tienden a ser percibidos como más creativos que las mujeres incluso cuando el trabajo que producen es idéntico (Proudfoot et al., 2015). Este estudio utilizó un enfoque multifacético y realizó varios estudios para determinar la asociación percibida entre la masculinidad y el pensamiento creativo.

En el primer estudio se pidió a 80 participantes que leyeran una descripción de la creatividad. A continuación, se les pidió que valoraran la importancia de cada uno de los dieciséis atributos del carácter en la creatividad. Los participantes dieron valoraciones más altas a atributos

estereotípicamente masculinos, como la decisión, la valentía y la competitividad, en comparación con atributos a menudo relacionados con las mujeres, como la sensibilidad, la simpatía y el cariño. En otra investigación, 169 participantes evaluaron la creatividad de hombres y mujeres arquitectos y diseñadores de moda. La creatividad de los diseñadores de moda, un campo en el que suelen predominar las mujeres, recibió la misma valoración en ambos sexos. Sin embargo, los arquitectos varones fueron percibidos como más creativos que las mujeres, a pesar de tener un trabajo idéntico. El estudio también analizó a 134 altos ejecutivos que realizaban un programa de MBA, de los cuales 100 eran hombres. Los investigadores descubrieron que los subordinados de los ejecutivos evaluaban a hombres y mujeres con el mismo nivel de innovación, mientras que los superiores de los ejecutivos calificaban a los hombres como más innovadores que las mujeres. Como también comentaron los investigadores, estos datos sugieren que las oportunidades de las mujeres para obtener puestos de liderazgo podrían estar significativamente limitadas debido a los sesgos de género que rodean la creatividad y la innovación (Proudford et al., 2015).

A pesar de la disparidad de género en la innovación, los estudios han demostrado que las empresas con más directoras han logrado un mayor éxito en la innovación, contrariamente a las percepciones sociales. De hecho, se ha descubierto que un aumento del 10% en la representación femenina en los consejos de administración se asocia a un aumento del 7% en patentes y citas de innovación, según una investigación (Chen et al., 2018). Esto no implica que los hombres o las mujeres sean intrínsecamente más innovadores, sino que las empresas que promueven la igualdad de género tienen más probabilidades de fomentar el pensamiento innovador mediante la incorporación de diversas perspectivas. Una investigación realizada por Accenture (2019) descubrió que las empresas con una sólida cultura de igualdad tienen casi cinco veces más capacidad y voluntad de innovar en comparación con las empresas con la cultura menos igualitaria.

### **2.1.3 Desafíos a los que se enfrentan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo**

Teniendo en cuenta que diversas fuentes académicas destacan la percepción de que las mujeres no poseen las capacidades necesarias para desempeñar con éxito puestos de liderazgo, no es de extrañar que encuentren importantes obstáculos para acceder a dichos puestos, debido a las disparidades de género inherentes a la sociedad. Para plantear hipótesis de solución a los retos a los que se enfrentan las mujeres a la hora de acceder a puestos de liderazgo, es crucial empezar por examinar las causas profundas de la infrarrepresentación de las mujeres. La literatura existente

sugiere que las cuestiones estructurales arraigadas en la sociedad y en las organizaciones empresariales, que perpetúan las desigualdades de género y crean un entorno hostil para las mujeres (OECD, 2023a; Stamarski & Son Hing, 2015).

### **Barreras sociales a las que se enfrentan las mujeres**

Los problemas sociales son condiciones o comportamientos que tienen consecuencias negativas reales o potenciales para un gran número de personas y que, en general, se reconoce que es necesario solucionar (University of Minnesota Libraries Publishing, 2016). La idea fue investigada originalmente por Hornell Hart, un profesor estadounidense de sociología, y su definición sigue siendo pertinente hoy en día. Su investigación proporciona especificaciones adicionales, estipulando que estas cuestiones "se resuelven mejor con alguna medida o medidas aplicadas al problema en su conjunto que tratando a cada individuo como un caso aislado" (Hart, 1923). Entre los factores sociales que contribuyen a las barreras a las que se enfrentan las mujeres a la hora de emprender una carrera profesional, y de desarrollarse en ella, se incluyen las expectativas culturales, las normas sociales y el capital humano.

En 2020, el 72% de las mujeres con hijos estaban empleadas en la Unión Europea, frente al 90% de los hombres con hijos (Eurostat, 2021b). Las expectativas culturales consideran más apropiado que las mujeres interrumpan su carrera profesional para tener hijos y cuidar de ellos. Aunque existen, por supuesto, imperativos biológicos que pueden restringir la participación de las mujeres en el mercado laboral durante y después del embarazo, como los problemas de salud relacionados con el embarazo, la recuperación tras el parto y la lactancia, las mujeres tienden a recibir mayores beneficios por buscar la maternidad, en comparación con los hombres. Según un estudio del Banco Mundial, la media mundial de días de permiso de paternidad para los padres es de 21 días, frente a una media de 191 días para las madres (Hyland et al., 2022). Sin embargo, muchos países están trabajando para cerrar la brecha de las disparidades en el permiso de paternidad.

En 2021, el Gobierno español introdujo una ley progresista que equiparaba el tiempo libre remunerado de los padres al ya existente permiso de maternidad remunerado de 16 semanas (European Commission, 2023). Las investigaciones sugieren que, a medida que se reduce la diferencia entre el número de días asignados a cada progenitor, aumenta la tasa de participación de las mujeres en el mercado laboral (Hyland et al., 2022). Según los estudios, si más padres toman el permiso parental y asumen la responsabilidad del cuidado de los hijos durante el primer año de

paternidad, los resultados para la igualdad de género incluyen el aumento de la participación de las mujeres en el mercado laboral, la reducción de las diferencias salariales entre hombres y mujeres y el aumento de la participación de los hombres en las tareas domésticas (Andersen, 2018; O'Brien y Wall, 2017).

Tradicionalmente, las normas sociales consideran que el trabajo doméstico es responsabilidad de la mujer. Por término medio, las mujeres de todo el mundo dedican tres veces más horas al cuidado doméstico no remunerado que los hombres, y esta cifra es aún mayor en el norte de África y Asia occidental (United Nations, 2020). Una encuesta realizada por la Comisión Europea (2017) reveló que los europeos piensan que las mujeres dedican de media un 73% más de tiempo a las tareas domésticas y a las actividades de cuidado que los hombres. Sin embargo, en España, las mujeres dedican un 86% más de tiempo a las tareas domésticas que los hombres, lo que pone de manifiesto que la disparidad de género real es aún mayor de lo que se percibe. Esta carga desproporcionada de responsabilidades domésticas no remuneradas de las mujeres puede dar lugar a una reducción de las oportunidades o de la voluntad de establecer una carrera profesional, o de reincorporarse a la vida laboral, después de formar una familia.



**Gráfico 1:** *Tiempo que dedican las mujeres a las tareas domésticas en comparación con los hombres.* Fuente de datos: European Commission, 2017.

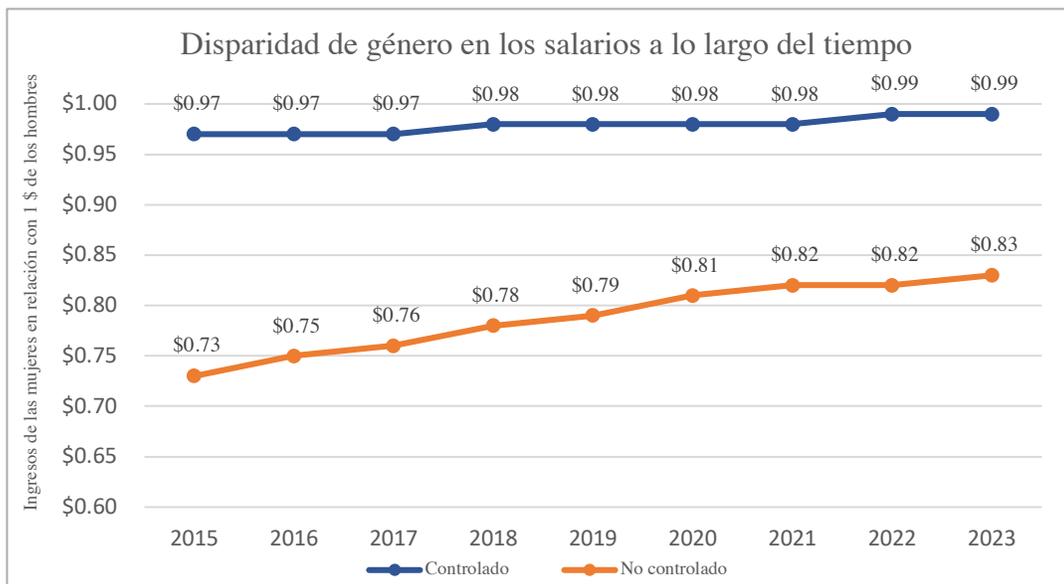
Además, las mujeres que trabajan a la vez que asumen las tareas domésticas pueden sentirse menos inclinadas a progresar en su carrera y a trabajar para alcanzar puestos de poder por miedo a no ser capaces de gestionar un equilibrio adecuado entre vida laboral y familiar. Según la Organización

para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, el tiempo dedicado al trabajo de cuidados no remunerado está negativamente correlacionado con la participación de la mujer en la población activa. Si las mujeres disminuyen el tiempo dedicado al trabajo de cuidados no remunerado en aproximadamente dos horas al día, puede producirse un aumento del 10% en la participación en la población activa, es decir, empleadas o en busca de trabajo (Ferrant et al., 2014).

Otro problema social para las mujeres es la percepción de que poseen un capital humano limitado. El capital humano se refiere al valor económico de la experiencia y las capacidades de un trabajador, que pueden incluir educación, formación, experiencia laboral, habilidades de comunicación, capacidad para resolver problemas y resiliencia personal (Ross, 2022). Además, se reconoce que el capital humano guarda relación con el crecimiento económico, la productividad y la rentabilidad (Kenton, 2023), lo que lo presenta como un activo muy valorado por las empresas. Sin embargo, los estudios indican que, en comparación con los hombres, las mujeres esperan tener carreras más cortas y menos continuas y, en consecuencia, están menos motivadas para invertir en educación formal y formación laboral orientada a las demandas del mercado (Blau y Kahn, 1999). Según Ochsensfeld (2014), la teoría del capital humano predice que las mujeres suelen anticipar las interrupciones del empleo y, por tanto, evitan los segmentos del mercado laboral que dependen en gran medida de los conocimientos específicos de la empresa a la hora de seleccionar su titulación. Como resultado, la sociedad suele percibir a las mujeres como de menor valor económico para las empresas debido a su menor énfasis en mejorar su productividad y eficiencia priorizando en mayor medida la educación y la formación. Esto nos lleva al concepto de que la disparidad de género en la retribución puede verse influida por las diferencias percibidas en el capital humano entre hombres y mujeres (Oehmichen et al., 2014).

La OCDE define la disparidad de género como "la diferencia entre los ingresos medios de hombres y mujeres en relación con los ingresos medios de los hombres" (OECD, 2023). Hay dos indicadores clave que deben tenerse en cuenta cuando se habla de la disparidad de género: la disparidad de género controlada y la no controlada. La disparidad de género controlada se refiere al salario medio de hombres y mujeres en puestos de trabajo similares y con cualificaciones equivalentes (Arcand, 2022). En 2021, según la métrica controlada, las mujeres ganaban 99 céntimos por cada dólar que ganaban los hombres (Payscale, 2023). Esta variación, aparentemente pequeña, puede acumularse a lo largo de la carrera profesional y tener importantes repercusiones financieras. Por el contrario,

la disparidad de género no controlada indica el salario medio de hombres y mujeres independientemente de su tipo de trabajo o nivel de antigüedad. Aunque la disparidad de género no controlada se está reduciendo gradualmente, las mujeres siguen ganando de media un 18% menos que los hombres en todo el mundo (Payscale, 2023). En consecuencia, podemos determinar que la percepción de que las mujeres tienen un capital humano limitado y una mayor probabilidad de interrumpir su carrera profesional puede llevarlas a conseguir empleos peor remunerados, lo que contribuye significativamente a la disparidad de género en la remuneración.



**Gráfico 2:** *Disparidad de género en los salarios controlada y no controlada a lo largo del tiempo.* Fuente de datos: Payscale, 2023.

### **Barreras empresariales a las que se enfrentan las mujeres**

Aunque los problemas sociales generalizados contribuyen de manera significativa a las barreras a las que se enfrentan las mujeres, las estructuras empresariales también son una barrera predominante para el acceso y el avance dentro de la mano de obra. Aunque los problemas experimentados dentro de las estructuras empresariales varían según el sector y la empresa, los principales problemas parecen estar relacionados con una cultura tradicional jerárquica y discriminatoria de género en el lugar de trabajo.

La *old boys network* que se refiere a un sistema informal en el que hombres con el mismo bagaje social y educativo se ayudan mutuamente (Webster, 2023). Esta estructura contribuye

significativamente a la disparidad de poder entre hombres y mujeres, ya que puede "crean un ciclo que se autoperpetúa: los directivos masculinos promocionan a una parte desproporcionada de empleados masculinos, que siguen promocionando a otros hombres" (Cullen y Perez-Truglia, 2019). En estos casos, se asigna a las personas un puesto en función de sus contactos, y no de sus cualificaciones o experiencia. La teoría del sesgo intergrupala explica esta práctica como la inclinación sistemática a ver al propio grupo de pertenencia o a sus miembros de forma más positiva que a los que no forman parte del grupo (Hewstone et al., 2002). Los seres humanos tendemos a evaluar mejor a quienes consideramos "nuestros iguales". Además, el acceso a poderosas redes de apoyo puede tener un impacto significativo en el éxito (Burns, 2021). Sin embargo, según Georgiadou y Syed (2021), las mujeres suelen quedar excluidas de las conversaciones informales y las actividades sociales, lo que las aísla del acceso a oportunidades valiosas y dificulta su avance en las empresas.

En los Estados Unidos se realizó un estudio de cuatro años para examinar la tasa de promoción de hombres y mujeres en función del sexo de su jefe. Los resultados revelaron que los empleados masculinos que tenían un jefe hombre ascendían más rápido que sus colegas femeninas, a pesar de que no había diferencias notables en el rendimiento (Cullen y Pérez-Truglia, 2019). El estudio también indicó que las mujeres fueron promovidas a un ritmo comparable, independientemente de si su jefe era hombre o mujer. Además, Cullen y Pérez-Truglia (2019) investigan cómo si se eliminara la ventaja entre hombres, la disparidad salarial entre los participantes en el estudio se reduciría en un 40%. En consecuencia, la segregación de las redes sociales en función del género y la raza contribuye a reforzar las ventajas en materia de recursos de los hombres blancos, pero también restringe el acceso de las mujeres y las minorías a estos recursos (McDonald, 2011).

Recientemente se ha publicado un estudio que señala la importancia de jugar al golf como herramienta para establecer contactos. El documento destaca, en resumen, el impacto negativo de la limitada participación de las mujeres en el golf en su capacidad para establecer contactos y avanzar en sus carreras (Gray et al., 2020). Según Sylla (2014), se ha hecho referencia al golf como el "lenguaje de los negocios", ya que el 71% de los CEO de Fortune 1000 han declarado haber hecho negocios con alguien a quien conocieron en el campo de golf (Arthur et al., 2011). Aunque en este documento se reconoce que muchas mujeres se abstienen de participar en el golf debido a su historia como deporte dominado por hombres blancos ricos (McGinnis et al., 2005) y a la

desigualdad de acceso al tiempo de ocio que experimentan las mujeres, no se tiene en cuenta que el golf por sí solo puede no resolver los problemas causados por la red de viejos muchachos, que sigue limitando el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo.

Sin embargo, aunque la implicación directa de la obstrucción del acceso a los recursos y a las redes de apoyo es significativa, las mujeres se enfrentan a otras consecuencias indirectas de la *old boys network*. Uno de los efectos más notables es el síndrome del impostor, un estado psicológico en el que uno se siente inadecuado e inseguro sobre sus cualificaciones para un puesto determinado, además de atribuir el éxito a factores externos, como la suerte, en lugar de a cualidades internas de competencia. (Clance & Imes, 1978). Cuando las mujeres son observadoras de hombres predominantemente blancos que acumulan éxito y liderazgo simplemente como resultado de su red de contactos, no es de extrañar que surja un sentimiento de inferioridad y falta de pertenencia. Como resultado, muchas mujeres crean sus propias barreras en su ascenso a puestos de liderazgo.

La Harvard Business Review realizó una investigación sobre la eficacia de los líderes y las competencias específicas que poseen hombres y mujeres en puestos de liderazgo (Zenger & Folkman, 2021). Basándose en su evaluación de numerosas evaluaciones de rendimiento de 360 grados, las mujeres superaron a los hombres en 17 de las 19 capacidades que distinguen a los líderes excelentes de los líderes medios o malos. Sin embargo, las mujeres tienden a puntuarse más bajo cuando evalúan sus propias capacidades, lo que puede atribuirse a su menor confianza. Al comparar los niveles de confianza de hombres y mujeres, se observa una gran diferencia, especialmente entre los participantes menores de 25 años. Según Zenger y Folkman (2021), es probable que las mujeres sean más competentes de lo que se perciben a sí mismas, mientras que los líderes masculinos tienden a tener un exceso de confianza y a creer que son más competentes de lo que realmente son. No obstante, a medida que las mujeres envejecen, se ha observado que tanto sus niveles de confianza como su índice de eficacia en el liderazgo aumentan, y acaban superando a los de los hombres.

#### **2.1.4 La influencia de las políticas gubernamentales en el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo**

La desigualdad de género ha sido un problema durante siglos, sino milenios. A lo largo de la historia, las mujeres han sido sistemáticamente excluidas de muchos aspectos de la vida social,

económica y política, y han sido objeto de discriminación y marginalización por razones de género. Los orígenes de la desigualdad de género se remontan a las sociedades antiguas, en las que los hombres eran el género dominante y ejercían el poder sobre las mujeres. Según una investigación realizada por la Universidad de Sevilla, las pruebas sugieren que las desigualdades de género empezaron a aflorar durante el Neolítico y pueden haber sentado las premisas para la dominación masculina en épocas posteriores (Cintas-Peña & García Sanjuán, 2019).

Dado que el desarrollo de la civilización se ha sustentado en la desigualdad de género, no es de extrañar que la sociedad se haya configurado para perpetuar la discriminación contra la mujer. Numerosas fuentes literarias han puesto de relieve los efectos negativos de las percepciones y barreras de género en el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo. A pesar de los avances, la sociedad y las estructuras empresariales aún no han establecido la igualdad de condiciones para las mujeres, lo que se traduce en una falta de igualdad natural de oportunidades. Por ello, los líderes políticos han intentado mejorar la cuestión proporcionando protecciones legales y promoviendo la igualdad de oportunidades para todos los individuos independientemente de su sexo. Lograr la igualdad de género a través de la acción legislativa requiere un enfoque multifacético que implica la eliminación de leyes históricamente discriminatorias contra las mujeres, así como la introducción de nuevas leyes progresistas que promuevan la igualdad de oportunidades para los individuos de todos los géneros.

Hasta 1973, en Irlanda, existía una ley conocida como *Marriage Bar*, que tenía como consecuencia el despido o la exclusión de las mujeres del empleo una vez que se casaban (Mosca & Wright, 2020). Según el Irish Congress of Trade Unions (2019), el *Marriage Bar* fue principalmente una iniciativa de ahorro del gobierno irlandés para reducir las oportunidades de las mujeres de alcanzar niveles salariales más altos. Además, la legislación reflejaba las creencias sociales predominantes de la época, según las cuales el marido tenía la responsabilidad de proporcionar apoyo financiero a la familia, mientras que se esperaba que la mujer se ocupara del hogar y de los hijos. Los estudios han demostrado que el *Marriage Bar* ha tenido consecuencias a largo plazo, ya que las mujeres afectadas por la legislación tienen una vida laboral más corta y unos ingresos individuales más bajos que las no afectadas. (Mosca & Wright, 2020). Además, según el mismo estudio, muchas mujeres que se vieron obligadas a dejar de trabajar en ese momento no tenían el número mínimo de cotizaciones fiscales exigidas para recibir una pensión estatal completa.

Este tipo de legislación también se aplicó en otros países, como Alemania, Holanda y Estados Unidos. Sin embargo, lo que diferencia a Irlanda en este sentido es el hecho de que la legislación persistió durante aproximadamente veinte años más que en otros países. Aunque hubo activismo por parte de las mujeres para exigir su derecho al trabajo, fue en última instancia la incorporación de Irlanda a la Unión Europea lo que animó al Gobierno a eliminar de la ley el *Marriage Bar* (Russell et al., 2017). En los años siguientes, se aplicó en Irlanda legislación adicional que promovía la igualdad de género, incluida la *Ley de Igualdad en el Empleo*, que prohibía la discriminación contra los empleados actuales o futuros por razón de su sexo o estado civil (Irish Statute Book, 1977). Entre 1971 y 1991 se produjo un aumento del 55% de la mano de obra femenina en Irlanda (Walsh, 1993), una tendencia que probablemente pueda atribuirse a la eliminación efectiva de los prejuicios sexistas de la ley y a la promoción de la igualdad de género dentro de las medidas legislativas.

La lucha contra la discriminación de género y la promoción de la igualdad de género es un esfuerzo continuo que los gobiernos siguen llevando a cabo en la actualidad. En marzo de 2023, el presidente del Gobierno español, Pedro Sánchez, anunció una nueva legislación en materia de igualdad destinada a garantizar una representación equitativa de ambos sexos en los espacios de toma de decisiones en la política y la empresa (Jones, 2023). Esta ley establecería un sistema de cuotas de género, con lo que España se convertiría en una de las únicas naciones europeas en hacerlo. Según la Ley de Igualdad de Representación, las empresas cotizadas con más de 250 empleados y una facturación anual superior a 50 millones de euros deberán tener al menos un 40% de representación femenina en los puestos directivos.

Esta revisión de la literatura pretendía explorar la investigación existente sobre la igualdad de género y los retos a los que se enfrentan las mujeres para alcanzar puestos de liderazgo. La revisión indica que el concepto de liderazgo ha evolucionado significativamente en el último siglo, pasando de un estricto enfoque autoritario a un estilo más inclusivo y colaborativo. Sin embargo, los prejuicios sexistas y la discriminación en relación con los rasgos de liderazgo siguen afectando al acceso de las mujeres a los puestos directivos. Además, las cuestiones estructurales dentro de la sociedad y las organizaciones contribuyen significativamente a las desigualdades de género dentro de los entornos corporativos. Aunque la legislación gubernamental se ha utilizado en el pasado para obstaculizar el desarrollo profesional de las mujeres, recientemente se han presentado

iniciativas para promover la igualdad de género a través de nueva legislación. Sin embargo, en lo que respecta a la superación de los retos mencionados, parece haber una falta de investigación sobre si es más eficaz promover el cambio exclusivamente entre las mujeres o en el conjunto de la sociedad. Por lo tanto, como se ha mencionado anteriormente, la siguiente sección es una revisión de la teoría Lean In de Sheryl Sandberg, con el objetivo de comprender una perspectiva contemporánea y ampliamente reconocida sobre el movimiento de empoderamiento de las mujeres.

## **2.2 Revisión de la teoría “Lean In” de Sheryl Sandberg**

En 2013, Sheryl Sandberg escribió un libro titulado "*Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*" (Sandberg & Scovell, 2015), destinado a inspirar a las mujeres a tomar las riendas de sus carreras y sus vidas personales. Explora las razones por las que las mujeres se han enfrentado a barreras para alcanzar puestos de liderazgo, identifica las causas fundamentales y propone soluciones que pueden ayudar a las mujeres a desarrollar su máximo potencial. La teoría *Lean In*, derivada del libro, sugiere que las mujeres individuales deben buscar y alcanzar puestos de liderazgo para conseguir la igualdad y reducir la disparidad de género en el liderazgo, allanando así el camino a las demás.

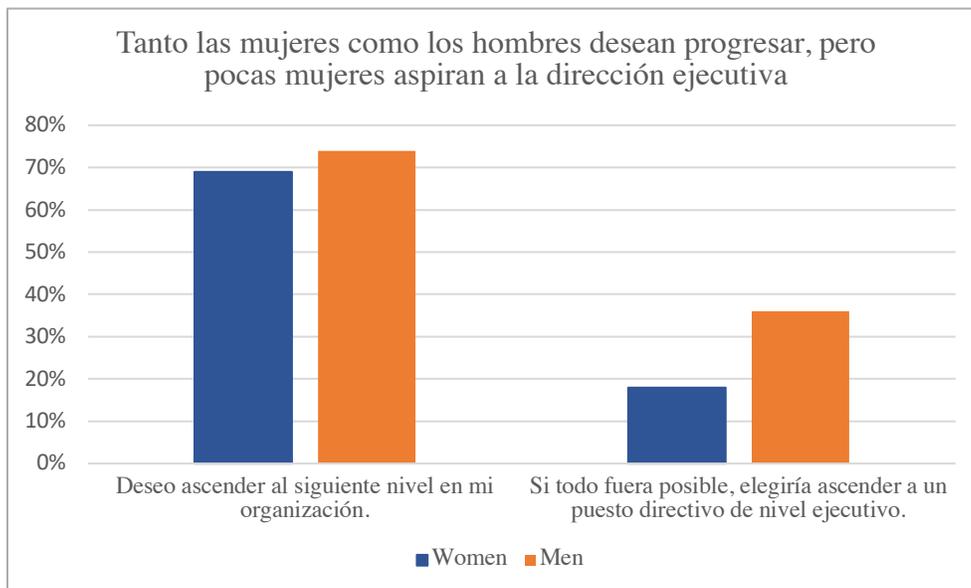
Tras alcanzar el estatus de bestseller internacional, el libro ha recibido tanto elogios como críticas por la teoría *Lean In* que promueve. Mientras que algunas mujeres encuentran el concepto inspirador y creen que esforzarse más y pedir más puede marcar la diferencia (Goldberg, 2022), otras cuestionan la teoría y argumentan que las mujeres no deberían tener que hacer un trabajo extra para lograr la igualdad de oportunidades en sus carreras (Brooks, 2014). Los críticos también sostienen que la teoría perpetúa la idea de que las mujeres deben actuar como hombres si quieren tener éxito en puestos de liderazgo, dado que el liderazgo se ha modelado históricamente en base a atributos y competencias masculinas, conocido como liderazgo androgénico. A pesar de ello, el libro proporciona un mensaje de esperanza para muchas mujeres y se considera que ofrece estrategias viables para ascender a puestos de liderazgo.

Para esta revisión se utilizó la versión del libro publicada por WH Allen en 2015 en el Reino Unido (Sandberg & Scovell, 2015). El objetivo de esta sección de la revisión de la literatura es examinar el enfoque que adopta la teoría *Lean In* para diseccionar las barreras a las que se enfrentan las

mujeres a la hora de obtener puestos de liderazgo. Aunque el libro delibera sobre una serie de factores que deberían tenerse en cuenta para aumentar la participación de las mujeres en el lugar de trabajo, en esta sección se dará prioridad a un debate sobre los estereotipos de género, las consideraciones de planificación familiar y los enfoques que pueden adoptarse para superar las barreras al liderazgo de las mujeres.

### 2.2.1 Impacto de los estereotipos de género en la capacidad de las mujeres para alcanzar puestos de liderazgo

A lo largo de la teoría de *Lean In*, Sheryl Sandberg analiza repetidamente las implicaciones de los estereotipos de género en el ascenso de las mujeres a puestos de liderazgo. Los conceptos clave utilizados para explorar esta cuestión son la disparidad de ambición de liderazgo y la correlación entre éxito y simpatía. Sandberg examina el concepto de disparidad de ambición de liderazgo entre empleados y empleadas, que propone que las disparidades de género en el lugar de trabajo se deben a que las mujeres son menos ambiciosas que los hombres. Según un estudio de McKinsey de 2012 en el que se encuestó a más de 4.000 empleados de empresas líderes, el 36% de los hombres encuestados aspira a llegar a la dirección ejecutiva, mientras que sólo el 18% de las mujeres encuestadas comparte el mismo objetivo (Barsh & Yee, 2012). Para Sandberg, la distinción percibida en los niveles de ambición entre hombres y mujeres surge de los estereotipos de género.



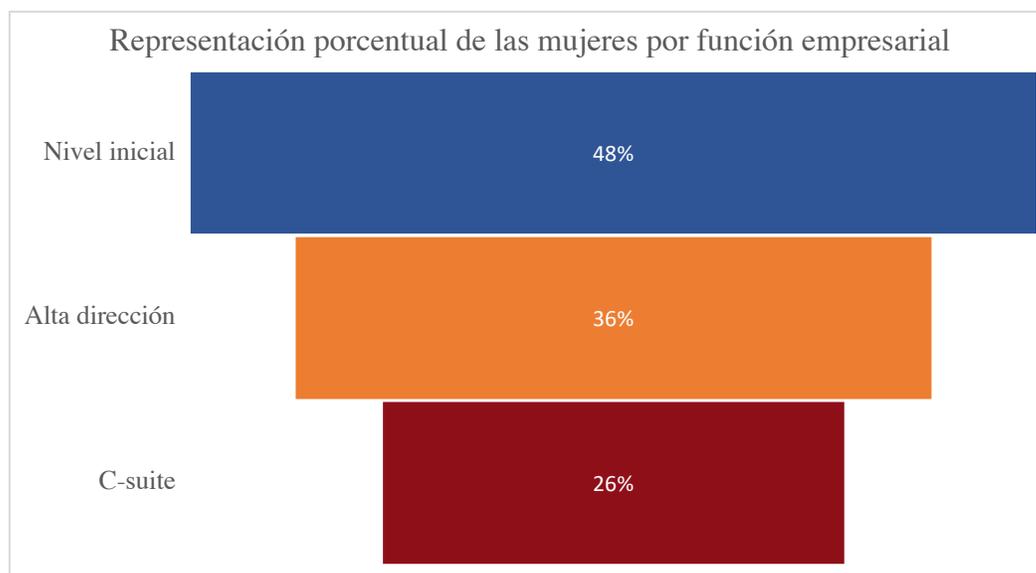
**Gráfico 3:** *Tanto las mujeres como los hombres desean progresar, pero pocas mujeres aspiran a la dirección ejecutiva.* Fuente de datos: Barsh & Yee, 2012.

Sandberg explora el hecho de que las mujeres tienen más estudios que los hombres, citando estadísticas sobre la proporción de mujeres que han completado licenciaturas y másteres en relación con sus homólogos masculinos. En Estados Unidos, las mujeres obtienen el 58% de las licenciaturas y el 61% de los másteres (National Center for Education Statistics, 2021). En toda Europa, el 87% de las mujeres de entre veinte y veinticuatro años completaron, al menos, la educación secundaria superior, en comparación con el 81% de los hombres (Eurostat, 2021c). Los estudios han demostrado que existe una correlación positiva estadísticamente significativa entre el nivel educativo alcanzado y las capacidades de gestión de la carrera profesional (Lovšin, 2017). Por lo tanto, la pregunta sigue siendo, ¿por qué la participación de las mujeres en el lugar de trabajo no refleja sus mayores niveles de educación?

Sandberg responde a esta pregunta investigando los estereotipos que se imponen a las mujeres desde una edad joven. Según Sandberg, “el crecimiento profesional con frecuencia depende de la asunción de riesgos y de la capacidad de venderse a uno mismo, y siempre se anima a las niñas a no hacer gala de ninguno de estos rasgos”. Los estereotipos de género se introducen en la infancia a través de las expectativas culturales y los mensajes. Por ejemplo, Sandberg explica que cuando las niñas intentan asumir funciones de liderazgo, a menudo se las tacha de "mandonas". En cambio, a los niños rara vez se les califica de mandones porque el hecho de que un niño asuma el papel de jefe no sorprende ni ofende. Aunque estas expectativas sociales puedan parecer insignificantes durante la infancia, sus repercusiones pueden tener efectos duraderos a lo largo de la vida adulta y la promoción profesional.

Si evaluamos el sector empresarial, las mujeres representan el 48% de los puestos de nivel inicial, el 36% de los puestos de alta dirección o de director, y sólo el 26% de los puestos de c-suite (McKinsey, 2022). Estos datos indican que el nivel educativo de las mujeres contribuye a lograr el equilibrio de género en las primeras etapas de sus carreras. Sin embargo, esta tendencia disminuye significativamente a medida que se asciende en la escala empresarial hacia puestos de liderazgo más altos. Como ya se ha mencionado, las creencias estereotipadas sobre las chicas y las mujeres pueden contribuir a este declive. Las mujeres no son intrínsecamente menos ambiciosas que los hombres, pero a menudo se las condiciona para que crean que son menos capaces o adecuadas para puestos de liderazgo que los hombres. Además, Sandberg destaca que cuando las mujeres demuestran sus capacidades y alcanzan el éxito, es más probable que sean percibidas

negativamente por sus colegas. Heilman y Okimoto (2007) confirman este concepto al indicar una correlación positiva entre éxito y simpatía para los hombres, pero una correlación negativa para las mujeres.



**Gráfico 4:** *Representación porcentual de las mujeres por función empresarial.* Fuente de datos: McKinsey, 2022.

En 2003, Frank Flynn, profesor de la Columbia Business School, y Cameron Anderson, profesor de la Universidad de Nueva York, realizaron un experimento para ilustrar cómo el éxito y la simpatía se perciben de forma diferente en el lugar de trabajo para hombres y mujeres. Los estudiantes tuvieron que leer un estudio de caso de la Harvard Business School sobre una exitosa inversora de capital riesgo, Heidi Roizen (McGinn & Tempest, 2000). A partir de la conversación de Sandberg con Flynn y Anderson, el caso describía cómo Roizen se convirtió en una exitosa inversora de capital riesgo utilizando su "personalidad extrovertida... y la vasta red personal y profesional [que] incluía a muchos de los líderes empresariales más poderosos del sector tecnología". La mitad de la clase debía leer la historia de Heidi, mientras que la otra mitad tenía que leer la misma historia, pero con una diferencia: el nombre de Heidi se cambiaba por el de Howard.

Los estudiantes calificaron a Heidi y Howard de igual competencia, lo cual era de esperar ya que tenían exactamente las mismas aptitudes y experiencia. Sin embargo, Howard fue percibido como el colega más atractivo, ya que Heidi fue descrita como egoísta y como una persona a la que no

contratarían ni con la que querrían trabajar. La interpretación de Sandberg de los resultados sugiere que cuando un hombre es percibido como exitoso, suele gustar tanto a hombres como a mujeres. Sin embargo, cuando una mujer tiene éxito, gusta menos a personas de ambos sexos. Sandberg considera que estos resultados son “impactante y poco sorprendente al mismo tiempo: impactante porque jamás nadie admitiría que prejuzga a otra persona basándose en su sexo y poco sorprendente porque claramente ese es lo que todos hacemos”. Los hombres suelen ser vistos como proveedores, decididos y motivados, mientras que a las mujeres se las asocia con el cuidado, la sensibilidad y la comunalidad. Al centrarse en su carrera y adoptar un enfoque calculado para ganar poder, Heidi violó los comportamientos típicamente percibidos asociados a las mujeres, lo que conduce a relaciones tensas en el lugar de trabajo para muchas mujeres.

Sandberg aborda la experiencia del *doble vínculo* en relación con la respuesta de las mujeres que se desvían del comportamiento estereotipado. El *doble vínculo* se refiere a situaciones en las que una persona que toma una decisión recibe respuestas negativas independientemente del curso de acción que tome. Por ejemplo, las mujeres encuentran impedimentos para alcanzar la igualdad de oportunidades que los hombres cuando se ajustan a los comportamientos femeninos estereotipados, como ser sensibles y comunitarias, ya que no son rasgos típicos del liderazgo. Sin embargo, si deciden desafiar estas expectativas y perseguir esas oportunidades, a menudo se las critica por egoístas. Por ejemplo, los colegas de ambos sexos suelen evitar trabajar con una mujer que ha negociado un salario más alto, ya que se la percibe como más exigente que una mujer que se abstuvo de negociar (Bowles et al., 2007).

### **2.2.2 Influencia de las consideraciones sobre planificación familiar en la participación de las mujeres en la mano de obra**

En varias partes de la teoría de Lean In, Sandberg examina cómo las consideraciones de las mujeres sobre la planificación familiar pueden tener un impacto adverso en su progreso para alcanzar puestos de liderazgo. Estas consideraciones oscilan entre el equilibrio entre la maternidad y la carrera profesional, el reparto desigual de las responsabilidades del cuidado de los hijos, la carga financiera del cuidado externo de los hijos y el nivel de implicación de su pareja en las responsabilidades domésticas.

Sandberg sostiene que las chicas reciben desde muy jóvenes el mensaje de que tendrán que elegir entre destacar en su carrera profesional y ser buenas madres. A medida que progresan en su educación y se acercan a la promoción profesional, este sentimiento persiste y puede influir significativamente en su proceso de toma de decisiones. Sandberg explica cómo, al integrar carrera y familia, “planificar con demasiada antelación puede cerrar puertas en lugar de abrirlas”. A lo largo de su carrera, ha observado que las mujeres tienden a tomar decisiones profesionales graduales pero significativas, haciendo ajustes y concesiones que anticipan que serán necesarios para tener una familia en el futuro. Sandberg cree que, al hacerlo, las mujeres se frenan a sí mismas en su crecimiento profesional y esencialmente "se van antes de irse".

Sandberg cree que es probable que las mujeres que "se cortan las alas" en los años próximos a la maternidad se hayan quedado rezagadas con respecto a sus colegas en cuanto a responsabilidades, oportunidades y remuneración. En consecuencia, una vez que vuelve al trabajo, es probable que experimente una menor satisfacción laboral, una menor motivación y se sienta infravalorada en su puesto de trabajo. Cuanto más satisfecha está una persona en su puesto, menos probable es que lo abandone (Böckerman & Ilmakunnas, 2009; Holtom et al., 2008). Por lo tanto, Sandberg explica la ironía de que muchas mujeres acaben abandonando la vida laboral, si tienen los recursos económicos para hacerlo, por las mismas razones que creían que les ayudarían a conciliar la maternidad y el trabajo.

Según Sandberg, las madres con más probabilidades de abandonar la vida laboral suelen estar casadas con hombres que ganan menos o más, lo que indica una concentración de ingresos en ambos extremos de la escala. Sandberg señala que hay dos razones clave para ello: el coste del cuidado de los hijos y el número de horas trabajadas por el marido. En España, el coste neto del cuidado de dos niños menores de tres años representa el 6% de los ingresos familiares medios de dos progenitores que trabajan, mientras que, en los Estados Unidos, la cifra es significativamente más alta, el 23%, debido a la falta de subsidios gubernamentales para el cuidado de los niños (OECD, 2022). Las madres casadas con hombres con ingresos más bajos a menudo tienen dificultades para encontrar trabajos que paguen lo suficiente para cubrir los costes del cuidado de los hijos. En consecuencia, abandonan la población activa y asumen ellas mismas la responsabilidad del cuidado de los niños, como explica Sandberg. Sin embargo, Sandberg señala que las mujeres profesionales suelen comparar el coste del cuidado de los hijos con su salario

actual y no tienen en cuenta la posibilidad de aumentar sus ingresos en el futuro si siguen creciendo en el mercado laboral.

En cuanto al otro extremo de la escala salarial, las madres casadas con hombres con mayores recursos suelen abandonar la vida laboral debido al aumento del número de horas trabajadas por sus maridos. Según un estudio realizado en 2010, las madres con hijos tienen un 44% más de probabilidades de dejar su empleo si sus maridos trabajan cincuenta o más horas a la semana (Cha, 2010). Según Sandberg, muchas de estas madres son las que tienen los niveles educativos más altos, por lo que su éxodo contribuye en gran medida a la brecha de liderazgo.

Debido a la dependencia histórica de la mujer como cuidadora principal, Sandberg sugiere que muchas mujeres pueden impedir la participación de su marido en el hogar. Los científicos sociales describen este hecho como "maternal gatekeeping", en el que las madres son reacias a ceder responsabilidades a su pareja (Schoppe-Sullivan et al., 2008). Según Sandberg, "toda mujer que desee que su pareja sea un auténtico compañero debe tratarle como un igual, como una persona perfectamente capaz". Esta idea parece haber tenido éxito para la mayoría de las mujeres líderes empresariales. En 2014, de las veintiocho mujeres que habían sido consejeras delegadas de empresas de la lista Fortune 500, veintiséis de ellas estaban casadas, una divorciada y solo una no se había casado nunca (Zweigenhaft & Domhoff, 2014). Muchas de estas mujeres atribuyeron parte de su éxito al apoyo de sus maridos, que les ayudaron con el cuidado de los niños, las tareas domésticas y la voluntad de adaptarse a las necesidades de sus funciones.

### **2.2.3 El enfoque de Sandberg para superar las barreras al liderazgo femenino**

Uno de los principios centrales de la teoría Lean In es la promoción del cambio para que las mujeres aumenten su participación en la mano de obra y mejoren su acceso a puestos de liderazgo. Esta idea se basa en el reconocimiento de que las mujeres se han enfrentado durante mucho tiempo a barreras sistémicas para lograr la igualdad en el mundo empresarial. Sandberg ha hablado abiertamente de sus propias experiencias con estas barreras, así como de los pasos que ha dado para promover el cambio y las medidas en curso que aún son necesarias para lograr una verdadera igualdad.

Sandberg reconoce que ignorar la cuestión del sexismo es una técnica clásica de supervivencia en la que han participado muchas mujeres, incluida ella misma. En los establecimientos corporativos

convencionales, alcanzar el éxito ha dependido con frecuencia de la capacidad de la mujer para conformarse en lugar de hacerse valer. En consecuencia, el mundo empresarial se centraba, y sigue centrándose, en las necesidades de los hombres, tanto desde el punto de vista empresarial como social. Sandberg recuerda una excursión de verano organizada por su empresa que consistía en un viaje de pesca en alta mar, donde todas las noches terminaban bebiendo whisky y fumando puros. Aunque tanto hombres como mujeres pueden disfrutar de estas experiencias, la sensación de Sandberg respecto a este viaje era que estaba organizado para los hombres de su empresa, y se esperaba que ella encajara y actuara como "uno de los muchachos".

A pesar de los esfuerzos de Sandberg por encajar entre sus colegas masculinos, el hecho de ser mujer seguía siendo una consideración importante de sus compañeros. En 1999, Sandberg obtuvo el puesto de jefa de personal del Departamento del Tesoro, lo que dio lugar a que varios colegas sugirieran que había conseguido el puesto por ser mujer y no por sus méritos. Sandberg pensó en varias respuestas que podía dar a estos comentarios, como explicar sus credenciales, confirmar que no había discriminación positiva para las mujeres en el Tesoro o relatar siglos de discriminación contra ellas. Sin embargo, pensó que estas reacciones podían parecer defensivas o hacer creer que era una feminista estridente. Por ello, optó por ignorar los comentarios.

No sólo los prejuicios y la discriminación perpetrados por hombres contra mujeres son un problema inmenso, también es importante abordar los prejuicios y la discriminación perpetuados por mujeres contra otras mujeres. Sandberg tiene la convincente perspectiva de que las mujeres que ya ocupan puestos de liderazgo pueden obstaculizar a otras mujeres que se esfuerzan por alcanzar funciones similares. Dadas las escasas oportunidades que tienen las mujeres de obtener puestos de poder en comparación con los hombres, la competencia entre las mujeres que aspiran a puestos de liderazgo puede ser intensa. Según Sandberg, las mujeres de éxito que deciden distanciarse de otras mujeres pueden hacerlo por razones de autopreservación, pero también porque históricamente se ha considerado a las mujeres inferiores a los hombres. Esto significa que las mujeres líderes pueden ser recompensadas por mantener el statu quo alineándose con los hombres y no abogando por otras mujeres (Derks et al., 2011). Este comportamiento puede ser perjudicial para el éxito de otras mujeres ya que, cuando las mujeres expresan prejuicios de género, los legitiman.

A medida que avanzaba su carrera, Sandberg se dio cuenta de que sus compañeras de trabajo abandonaban la empresa o reducían su participación, a lo que probablemente contribuían los prejuicios y la discriminación perpetrados por ambos sexos. Por ello, Sandberg decidió que había llegado el momento de impulsar el cambio. Se centró sobre todo en participar en iniciativas y charlas destinadas a reunir a mujeres para que compartieran sus experiencias como empresarias de éxito y activistas dentro del mundo empresarial. Sandberg promueve este tipo de redes, ya que cree que las mujeres de gran potencial que han impulsado sus carreras pueden inspirar a otras mujeres a hacer lo mismo. Sin embargo, Sandberg también quiere fomentar una mayor defensa de la mujer para motivar a otras mujeres que no han priorizado el mismo camino vital que ellas en relación con la participación laboral o la maternidad. Al erradicar los juicios o el resentimiento entre las madres que se quedan en casa, las madres trabajadoras o las mujeres que deciden no tener hijos, las oportunidades para las mujeres no harán sino seguir creciendo. Sandberg sugiere que, aunque es importante respetar que no todas las mujeres aspiran a ser líderes, tener más mujeres en puestos de liderazgo puede conducir a un trato más equitativo para todas las mujeres.

La revisión de la teoría Lean In de Sheryl Sandberg pretendía obtener una visión sobre el estado del mundo corporativo desde la perspectiva de una empresaria de gran éxito. A lo largo del libro, Sandberg arroja luz sobre el impacto de los estereotipos de género, la influencia de las consideraciones de planificación familiar, sus experiencias con la discriminación de género y las medidas que se requieren para lograr una verdadera igualdad. La siguiente sección pretende integrar estas ideas con la literatura académica previamente analizada para identificar similitudes y diferencias entre los diversos puntos de vista sobre el tema.

### **3. Resultados**

#### **3.1 Percepciones sociales sobre las capacidades de liderazgo de las mujeres**

Según se recoge en diversas fuentes de literatura, la diferencia entre las capacidades de liderazgo de hombres y mujeres, junto con el impacto de los estereotipos de género, afecta significativamente a la capacidad de las mujeres para obtener puestos de liderazgo. Tanto la investigación académica como las creencias sociales presentan numerosos argumentos para determinar las capacidades de cada género en la mano de obra y en los puestos de liderazgo. En esta sección se discute la credibilidad y adecuación de estos argumentos.

La investigación realizada por Eckel y Grossman (2008) indica que las mujeres son más aversas al riesgo que los hombres. Tras realizar múltiples experimentos, llegaron a la conclusión de que las mujeres tienden a ser más cautelosas que los hombres a la hora de asumir riesgos, sobre todo aquellos que podrían suponer una ganancia o una pérdida económica. La inclusión de factores contextuales, como el grado de ambigüedad, el conocimiento del mercado y el nivel de confianza, confirma que la medida en que las mujeres son más aversas al riesgo que los hombres puede variar. Sin embargo, sigue siendo sistemáticamente superior. Esta teoría se ve corroborada por otros muchos estudios, como el de Zalata et al. (2019), que sugieren que las mujeres tienden a invertir en activos menos arriesgados en comparación con los hombres y, por tanto, parecen ser más aversas al riesgo. Dado que la asunción de riesgos suele estar relacionada con rasgos positivos de liderazgo, como la decisión, el coraje, la innovación y la confianza, estos puntos de investigación apoyan la idea de que los hombres presentan mejores líderes que las mujeres.

Dicho esto, si las afirmaciones de que las mujeres son más aversas al riesgo que los hombres son válidas, no significa que las mujeres presenten un liderazgo menos eficaz. Según Khan y Vieito (2013), elegir actividades menos arriesgadas no se traduce necesariamente en decisiones de rendimiento subóptimas. Warren Buffett, un destacado inversor de gran éxito, es un buen ejemplo de cómo asumir riesgos calculados y conservadores puede ser igual de lucrativo. Su principal estrategia de inversión consiste en invertir en empresas que demuestren un potencial de crecimiento fiable y sostenible durante un periodo prolongado. Por lo tanto, si Warren Buffett, un líder en su campo, puede alcanzar el éxito financiero y ganarse el respeto realizando actividades aversas al riesgo, no debería considerarse que las mujeres tienen una menor capacidad de liderazgo basada en este rasgo.

Por otra parte, puede afirmarse que las mujeres no son intrínsecamente más aversas al riesgo que los hombres. La tendencia a asumir riesgos en las empresas se evalúa a menudo en función de las posibles pérdidas o ganancias financieras que se derivarán de la acción o estrategia elegida. Aunque la estabilidad financiera de una organización es imprescindible para su éxito y continuidad en los mercados, hay una serie de factores distintos, como la responsabilidad social, la conducta ética, el compromiso de los empleados y la sostenibilidad a largo plazo, que deberían utilizarse para determinar la eficacia de un líder. Por lo tanto, al centrarse en las tendencias relacionadas exclusivamente con las actividades de asunción de riesgos financieros, la literatura existente podría considerarse sesgada a favor de las actitudes de riesgo de los hombres. En esencia, si se evalúa a hombres y mujeres según las características masculinas estereotipadas, no es sorprendente que las mujeres sean percibidas como más aversas al riesgo.

Para comprender el concepto fundamental de este argumento, podemos examinar la tolerancia al riesgo de hombres y mujeres en relación con actividades que suelen considerarse peligrosas. Por ejemplo, el hecho de que sólo el 14% de los paracaidistas sean mujeres (USPA, 2022) sugiere que las mujeres son menos propensas a participar en actividades de alto riesgo y que buscan emociones intensas. Sin embargo, como señala la profesora de la Universidad de Melbourne, Cordelia Fine (2017), el embarazo en los Estados Unidos conlleva un riesgo de muerte aproximadamente veinte veces mayor que el del paracaidismo. Teniendo en cuenta este supuesto, si las mujeres fueran intrínsecamente más aversas al riesgo que los hombres, muchas menos mujeres optarían por quedarse embarazadas, lo que pondría en duda la continuidad de la raza humana. En cambio, estos datos demuestran que las mujeres tienden a asumir riesgos que producen resultados muy importantes y significativos, aunque el impacto directo para ellas sea considerable. Por tanto, podría afirmarse que las mujeres no son intrínsecamente más aversas al riesgo que los hombres, sino que pueden establecer prioridades diferentes a la hora de evaluar los posibles beneficios e inconvenientes de asumir un riesgo.

Del mismo modo que la percepción que la sociedad tiene de las actitudes de las mujeres hacia la asunción de riesgos ha influido en su progresión hacia puestos de liderazgo, las perspectivas negativas hacia las mujeres que muestran características de ambición y éxito también pueden repercutir en su posición dentro de las organizaciones. Como sugieren numerosos análisis del sector, como el de Barsh y Yee (2021), el número de hombres que aspiran a alcanzar puestos de

dirección ejecutiva es el doble que el de mujeres. Considerando estas cifras de entrada, el argumento de que las mujeres son menos ambiciosas que los hombres podría parecer plausible. También contribuiría a explicar por qué sólo el 10% de las empresas de Fortune 500 han nombrado a una mujer consejera delegada (Hinchliffe, 2023). Si las mujeres no poseen el empuje y la determinación necesarios para alcanzar puestos de liderazgo, no deberían esperar obtenerlos.

Sin embargo, si contextualizamos la cuestión de la disparidad de ambiciones en el liderazgo, el argumento de que las mujeres son simplemente menos decididas no se sostiene. Hay numerosos factores que podrían disuadir a las mujeres de aspirar al liderazgo, a saber, la percepción y los prejuicios sociales. Como parte de su libro, Sheryl Sandberg utiliza un experimento apropiado para ilustrar cómo el éxito y la simpatía se perciben de forma diferente en el lugar de trabajo para hombres y mujeres. Como se ha mencionado anteriormente, el experimento de Heidi-Howard indica que, mientras que los hombres de éxito suelen caer bien tanto a hombres como a mujeres, las mujeres de éxito tienden a caer peor a personas de ambos sexos. Aunque los participantes recibieron estudios de casos idénticos que describían los rasgos, la ambición y las herramientas de Heidi para avanzar en su carrera, estas cualidades sólo se veían positivamente cuando se atribuían a un hombre. En consecuencia, este ejemplo subraya la idea de que muchos rasgos de liderazgo tienen su origen en características estereotípicamente masculinas. Sin embargo, también cuestiona la teoría de que, si las mujeres adoptaran rasgos más masculinos en el lugar de trabajo, mejorarían necesariamente sus posibilidades de alcanzar puestos de liderazgo.

Como ya se ha mencionado, existe un concepto conocido como el doble vínculo al que se enfrentan las mujeres en el lugar de trabajo, por el que una persona que toma una decisión recibe respuestas negativas independientemente del curso de acción que tome. Sandberg explica que las mujeres suelen encontrar obstáculos en su camino hacia el liderazgo cuando muestran rasgos femeninos como la sensibilidad y la comunalidad. Sin embargo, si adoptan cualidades más masculinas como la asertividad y la confianza en sí mismas, pueden seguir experimentando barreras en su ascenso. Aunque este concepto ha sido reconocido por Sandberg como un problema social para las mujeres, muchos de sus críticos podrían considerar poco sincera su preocupación. Una conclusión común que extraen los lectores de la teoría de Lean In es que las mujeres necesitan adoptar rasgos masculinos si quieren tener éxito en puestos de liderazgo que tradicionalmente han sido ocupados por hombres. Por tanto, según el concepto de doble vínculo, las mujeres seguirían teniendo

dificultades para obtener puestos de liderazgo, por mucho que modificaran sus características típicamente femeninas.

Teniendo esto en cuenta, vale la pena considerar que la integración y el reconocimiento de los rasgos femeninos en el mundo corporativo pueden, de hecho, mejorar el rendimiento de las organizaciones. Como ya se ha señalado, distintos estudios e investigaciones han demostrado que contar con mujeres en puestos de liderazgo puede repercutir positivamente en los resultados empresariales. Según Perryman et al. (2015), el aumento de la diversidad de género en los equipos de alta dirección reduce el riesgo y aumenta el rendimiento. Uno de los principales argumentos de este descubrimiento es que las mujeres ofrecen nuevas perspectivas a las actividades de toma de decisiones debido a sus diversos talentos y experiencias que pueden fomentar la innovación. A menudo se considera que las mujeres son más empáticas, mejores comunicadoras, buenas en la gestión de crisis y de carácter fuerte. Aunque los estudios han sugerido que los hombres poseen rasgos de liderazgo más tradicionales que las mujeres, es necesario cambiar la narrativa del liderazgo hacia el reconocimiento de la valiosa contribución de las características femeninas a un enfoque de liderazgo moderno. Según ha investigado Accenture (2019), las empresas con una fuerte cultura de igualdad tienen casi cinco veces más capacidad y voluntad de innovar en comparación con las empresas con la cultura menos igualitaria. Por lo tanto, la combinación de rasgos estereotípicamente masculinos y femeninos puede funcionar armoniosamente para promover el desarrollo y el crecimiento en un mundo empresarial en constante evolución.

### **3.2 La política gubernamental como solución a la desigualdad de género**

Como se ha mencionado a lo largo de este debate, las percepciones discriminatorias de la mujer en las empresas y en la sociedad han reducido el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo. Históricamente, la legislación gubernamental también ha contribuido a la falta de representación femenina en la mano de obra. Aunque existen iniciativas emprendidas por diversas organizaciones para corregir y mejorar los prejuicios causados por los gobiernos, las corporaciones y la sociedad, esta sección sirve para examinar las políticas gubernamentales que se proponen como solución a la desigualdad de género.

A través de la investigación realizada sobre el *Marriage Bar* y su exclusión de las mujeres casadas de la mano de obra, podemos examinar cómo la legislación gubernamental histórica ha perjudicado

la percepción del papel de la mujer en la sociedad. Muchos gobiernos internacionales aplicaron políticas similares a la del *Marriage Bar*, por lo que puede haber distintas intenciones detrás de esta práctica discriminatoria. Sin embargo, según el Irish Congress of Trade Unions (2019), el objetivo principal del Gobierno irlandés era reducir el gasto público en los salarios de las funcionarias, ya que impedía a las mujeres alcanzar niveles salariales más altos. Esto no solo incrementó la desigualdad salarial entre hombres y mujeres en aquel momento, sino que también se puede argumentar que este tipo de iniciativas siguen contribuyendo a la disparidad en la remuneración percibida por las mujeres, ya que perpetúan la norma social de infravalorar el papel de la mujer en la mano de obra.

Además, la percepción de que las mujeres deben abandonar la vida laboral para asumir las responsabilidades del hogar y el cuidado de los hijos ha tenido un impacto duradero en la legislación relativa a los permisos de maternidad y paternidad. Según Eurostat (2021b), a lo largo de 2020, el 72% de las mujeres con hijos estaban empleadas en la Unión Europea, frente al 90% de los hombres con hijos. Dado que los hombres han sido tradicionalmente la única fuente de ingresos de una familia, la sociedad se ha visto condicionada a creer que están obligados a seguir trabajando tras el nacimiento de un hijo. En todo el mundo, las madres reciben un permiso de maternidad remunerado significativamente mayor, con una media de 191 días, mientras que los padres sólo reciben una media de 21 días (Hyland et al., 2022). Es probable que la percepción histórica de que la mujer es la cuidadora principal haya influido en la toma de decisiones relativas a las políticas de permiso parental, promoviendo así una menor participación de la mujer en la población activa.

Dicho esto, a medida que crece el esfuerzo por promover la igualdad de género, los gobiernos de todo el mundo están introduciendo legislación progresista para garantizar un futuro más equitativo. Un ejemplo de ello es la reciente iniciativa del Gobierno español de introducir la igualdad de tiempo libre remunerado para los padres, como reflejo de las 16 semanas de permiso de maternidad remunerado ya existentes. Se podría argumentar que la legislación anterior favorecía a las mujeres, pero en realidad reducía las oportunidades de las mujeres de experimentar la igualdad de género dentro de la mano de obra y desanimaba la idea de compartir las responsabilidades parentales. La investigación llevada a cabo por Hyland et al. (2022) apoya la noción de que a medida que se reduce la diferencia entre el número de días asignados a cada progenitor, aumentan las tasas de

participación de las mujeres en el mercado laboral. Esto significa que iniciativas como estas no solo promueven la igualdad de género en el hogar, sino que también tienen un impacto positivo en la participación de las mujeres en la mano de obra.

Sin embargo, aunque las ayudas gubernamentales al permiso parental pueden ser eficaces para crear un equilibrio entre madres y padres en las primeras etapas de la paternidad, hay que tener en cuenta otras 922 semanas hasta que el niño cumple dieciocho años. Por supuesto, los gobiernos pueden y deben seguir apoyando el cuidado adecuado de los niños a lo largo de su infancia mediante ayudas económicas para el cuidado de los niños y la educación, sin embargo, la sociedad también tiene un papel que desempeñar. Se puede argumentar que los gobiernos no deberían tener que legislar el permiso de paternidad. En su lugar, debería existir una norma social que reconozca que es responsabilidad compartida de ambos progenitores asumir por igual las tareas relacionadas con el cuidado de los hijos. Si esto se convierte en la mentalidad general, la igualdad de género tanto en el hogar como en el lugar de trabajo quedaría arraigada a lo largo de toda la educación del niño, sin necesidad de intervención gubernamental.

Otro método utilizado por los gobiernos para promover la igualdad de género, más concretamente en las empresas y la política, es la introducción de sistemas de cuotas de género. Este tipo de iniciativa exige un determinado porcentaje de representación femenina en los puestos directivos, que suele depender del tamaño y la facturación de la organización. Como ya se ha mencionado, las empresas españolas que cumplan unos criterios específicos estarán obligadas a tener un mínimo del 40% de representación femenina. Aunque esta proporción no garantice la completa paridad de género, fomenta el progreso gradual hacia este objetivo. A medida que siga progresando la representación femenina en el lugar de trabajo, se espera que disminuya el estigma social contra las mujeres que asumen puestos de liderazgo, lo que en última instancia conducirá a la consecución natural de la igualdad de género.

La motivación de los gobiernos para implantar sistemas de cuotas de género en la legislación puede venir directamente de sus propios políticos, grupos de presión y electores. Sin embargo, también es probable que las organizaciones que trabajan para erradicar las desigualdades globales tengan una influencia significativa. Por ejemplo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas tienen como objetivo lograr la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas. A raíz de ello, se anima encarecidamente a los Estados miembros a aplicar sus

propias políticas, planes y programas de desarrollo para contribuir a la consecución de la paridad de género en todo el mundo. Aunque es necesario un enfoque global para erradicar la discriminación de género contra las mujeres en todos los sectores, la aplicación de cuotas en las plantillas de las empresas puede ayudar a dismantelar las viejas redes masculinas y garantizar que a las mujeres cualificadas no se les niegue injustamente el acceso a puestos de liderazgo por razón de su sexo.

Dicho esto, hay críticos de los sistemas de cuotas de género que afirman que no serán eficaces para promover una verdadera igualdad de género por varias razones. En primer lugar, las cuotas podrían considerarse contrarias al principio de igualdad de oportunidades para todos, ya que las mujeres podrían tener preferencia sobre los hombres para cumplir una cuota. Algunas personas pueden temer que, en una situación en la que un compañero y una compañera poseen cualificaciones y competencias similares para un puesto de liderazgo, la candidata femenina sea seleccionada únicamente para cumplir las cuotas de género y no por sus méritos. Curiosamente, como explica Sandberg, la noción de que las mujeres no merecen un puesto ha existido incluso antes de la implantación de los sistemas de cuotas de género. Por lo tanto, se puede percibir que el argumento de que los sistemas de cuotas de género promueven la discriminación inversa de género no está bien fundamentado. Las cuotas femeninas no discriminan, sino que compensan las barreras reales que impiden que las mujeres ocupen puestos de liderazgo en igualdad de condiciones.

Además, existe la preocupación de que los sistemas de cuotas de género, aunque aumentan la representación de las mujeres en puestos de liderazgo, pueden no abordar eficazmente otras barreras sistémicas a las que se enfrentan las mujeres, como la desigualdad salarial entre hombres y mujeres. Las organizaciones están obligadas a nombrar al menos a un 40% del género infrarrepresentado en puestos no ejecutivos, con un requisito de representación de sólo el 33% entre todos los puestos directivos (European Commission, 2022). En consecuencia, las mujeres pueden seguir encontrando obstáculos para conseguir puestos ejecutivos que impliquen responsabilidades de liderazgo en el día a día. Como informan Lalanne y Seabright (2016), la disparidad de género en los salarios no es significativa entre los miembros no ejecutivos de los consejos de administración, y tanto hombres como mujeres aprovechan eficazmente sus conexiones en los salarios. Esto implica que las cuotas de género para los miembros de los consejos de administración, sin distinguir entre miembros ejecutivos y no ejecutivos, pueden no reducir

eficazmente la disparidad de género en los ingresos. Por lo tanto, es imperativo que la legislación siga reformándose para que tenga un impacto significativo en la erradicación de las barreras a las que se enfrentan las mujeres a la hora de experimentar la igualdad en el entorno empresarial.

### **3.3 *Old boys' network*, segregación de género y acoso sexual**

Distintos estudios han demostrado los efectos de la *old boys' network*, que indica que a menudo se nombra a las personas para puestos en función de sus conexiones y no de sus aptitudes o experiencia. Las mujeres suelen quedar excluidas de las redes empresariales, lo que significa que quedan aisladas del acceso a oportunidades valiosas y experimentan un avance obstaculizado dentro de las empresas. Como examinaron Gray et al. (2020), el golf se ha identificado como un medio útil para avanzar en las carreras empresariales en los Estados Unidos, sobre todo para los hombres blancos ricos. Aunque puede que el golf no sea la forma más común de que los hombres establezcan contactos en todos los países, los deportes se asocian desde hace tiempo a *old boys' networks*. Por ejemplo, muchos estadios deportivos ofrecen palcos corporativos para establecer contactos y relaciones entre colegas y clientes. Como sugiere Gray, las mujeres deberían considerar la posibilidad de participar en estas actividades típicamente asociadas a la *old boys' network* para disfrutar de beneficios profesionales similares. Sin embargo, esta idea pasa por alto el hecho de que las mujeres pueden no estar interesadas en participar en un deporte tradicionalmente dominado por los hombres, y que los hombres pueden no ser receptivos a las mujeres que buscan ampliar su red de contactos de esta manera.

Dicho esto, se ha sugerido la creación de una red equivalente de empleadas de empresa para generar beneficios similares para las mujeres. Sheryl Sandberg parece ser una defensora de que las mujeres empoderen a las mujeres y participa en varias iniciativas para promover las redes de mujeres dentro del sector corporativo. Desde participar en charlas corporativas para mujeres hasta fundar una organización mundial con la misión de "ayudar a las mujeres a alcanzar sus ambiciones y trabajar para crear un mundo igualitario" (Lean In, 2023), Sandberg parece creer en el poder de este tipo de redes. Al crear una comunidad de mujeres que se enfrentan a retos similares, muchas personas confían en que estas redes pueden ayudar a las mujeres a desarrollar las habilidades y la confianza necesarias para superar las barreras que les impiden avanzar en su carrera profesional. Como ya se ha dicho, las mujeres sufren a menudo el *síndrome del impostor* en el entorno empresarial. Por lo tanto, al fomentar un entorno seguro y de apoyo para que las mujeres hablen

de sus miedos y experiencias negativas, en el que todos los presentes han sentido, pensado o afrontado cuestiones similares, puede ayudar a las mujeres a tener un mayor sentimiento de pertenencia.

Aunque estas redes pueden tener cierta eficacia a la hora de abordar los problemas sistémicos que las mujeres encuentran en el lugar de trabajo, puede afirmarse que su contribución es menor en comparación con la vasta naturaleza de la cuestión de la discriminación de género. Los partidarios del movimiento para promover la igualdad de género en las empresas estarán probablemente de acuerdo en que el objetivo principal es garantizar que todos los empleados, independientemente de su sexo, tengan el mismo acceso a las oportunidades, los recursos y los beneficios en el lugar de trabajo. Sin embargo, el uso de redes corporativas específicas de género puede crear segregación al reforzar los estereotipos de género y limitar las oportunidades de colaboración y creación de redes entre géneros. Cuando hombres y mujeres tienen redes separadas, puede conducir a una falta de diversidad y a la perpetuación de los estereotipos de género. En primer lugar, pueden reforzar la idea de que las mujeres son una categoría aparte en el lugar de trabajo, apuntalando la idea de que hombres y mujeres tienen papeles e intereses diferentes. En segundo lugar, los hombres pueden sentirse excluidos de estas redes, lo que puede crear resentimiento y perpetuar la *old boys' network*. Además, las redes exclusivamente femeninas pueden crear la percepción de que las mujeres necesitan un trato especial para tener éxito en las organizaciones empresariales, lo que pone en duda su capacidad natural para liderar.

En general, aunque se considera que las redes exclusivamente femeninas abordan la exclusión y marginación de las mujeres en sectores dominados por los hombres, también pueden percibirse como una solución provisional a los problemas sistémicos más amplios de la discriminación de género y la falta de diversidad en el liderazgo empresarial. Es posible que estas redes no aborden las causas profundas de la desigualdad de género y no conduzcan a un cambio significativo en el lugar de trabajo.

Además, la existencia de una *old boys' network* en una empresa puede no ser la causa directa de que las empleadas sufran acoso sexual, pero podría crear un entorno de masculinidad tóxica. Esto puede promover valores y normas centrados en los hombres, lo que conduce a la marginación de las mujeres en el lugar de trabajo. Un caso relevante es la demanda por acoso sexual presentada por la fundadora de Bumble, Whitney Wolfe Herd, contra Tinder. Wolfe denunció que dos de sus

cofundadores utilizaron términos despectivos contra ella, y uno de ellos también mostró un comportamiento verbalmente controlador y abusivo hacia ella. Además, a Wolfe se le retiró el título de cofundadora porque la empresa tenía "demasiados" fundadores, y se temía que fuera inapropiado que una mujer participara en una aplicación de citas como Tinder (Kosoff, 2014). A pesar de estas dificultades, Wolfe se convirtió en la mujer más joven en sacar una empresa a bolsa, demostrando sus cualidades de liderazgo, como la innovación, la ambición y la voluntad de asumir riesgos. Su historia sugiere que, una vez que uno se aleja de un entorno discriminatorio, el género no tiene por qué ser un obstáculo para triunfar en el mundo empresarial. El éxito de Wolfe subraya el potencial de las mujeres para sobresalir y tener un impacto significativo, al igual que sus homólogos masculinos.

Por lo tanto, en lugar de promover la creación de redes específicas de género, el objetivo debería ser derribar las barreras creadas por la segregación de género y promover una cultura de inclusión y liderazgo diverso. Fomentar la transparencia en los procesos de contratación y promoción, apoyar los actos de creación de redes que sean atractivos y accesibles para todos los géneros, y perseguir a quienes muestren comportamientos discriminatorios por razón de género son medidas que probablemente resulten más eficaces para reducir, y a la larga erradicar, los efectos negativos de la *old boys' network*.

El objetivo de este diálogo era explorar el discurso en torno a los retos que afrontan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo en entornos empresariales. El tema evoca opiniones diversas sobre las capacidades de liderazgo de las mujeres, las políticas gubernamentales para abordar la desigualdad de género y los problemas de la *old boys' network*, la segregación de género y el acoso sexual. Persisten los estereotipos que vinculan las capacidades de liderazgo con los rasgos de género, lo que obstaculiza el progreso de las mujeres en funciones directivas. Sin embargo, las mujeres han demostrado que pueden lograr resultados empresariales utilizando sus propios enfoques únicos de asunción de riesgos, innovación y ambición. El sesgo de género en las políticas gubernamentales también ha limitado el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo, ya que el estado civil y la maternidad se utilizan para determinar la idoneidad de las mujeres para la mano de obra. Aunque se han aplicado algunas medidas legislativas, como las cuotas de género y las reformas del permiso parental, su eficacia para introducir cambios significativos sigue siendo incierta. La *old boys' network* fomenta una cultura de masculinidad tóxica que limita las

oportunidades de las mujeres para trabajar en red, la segregación por sexos y el acoso sexual. Se ha propuesto la creación de redes de mujeres como solución, pero existe la preocupación de que se fomente una mayor segregación y exclusión de género.

## **4. Conclusiones**

Este trabajo de investigación ha realizado un análisis exhaustivo de los retos a los que se enfrentan las mujeres cuando aspiran a puestos de liderazgo dentro de las organizaciones y ha examinado la responsabilidad de superar dichos retos. Los resultados han revelado el impacto generalizado de los prejuicios de género, las políticas gubernamentales y las barreras sociales y corporativas sobre las mujeres en puestos de liderazgo. Esta investigación subraya la necesidad de un esfuerzo colectivo para crear una cultura laboral más inclusiva y equitativa. La responsabilidad de superar estos retos no puede recaer únicamente en las mujeres, sino que debe ser una responsabilidad compartida entre todos los miembros de la sociedad. Sólo mediante la colaboración podremos crear una sociedad más justa e igualitaria, en la que las mujeres puedan desempeñar funciones de liderazgo y contribuir a la mejora de sus organizaciones y de la sociedad en su conjunto.

Sheryl Sandberg es sin duda una líder de gran éxito en el mundo empresarial. Por lo tanto, ella es un ejemplo pertinente de que los consejos y métodos descritos a través de su teoría Lean In pueden ser eficaces para empoderar a las mujeres para obtener roles de liderazgo dentro de la corporación. Es difícil argumentar en contra de la promoción de métodos como desafiar las normas tradicionales de género, buscar el apoyo de la pareja y participar en redes de mujeres, con el fin de promover el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo y proporcionar empoderamiento a otras mujeres. Sin embargo, este trabajo concluye que es poco probable que estos métodos por sí solos consigan cambiar el statu quo del liderazgo empresarial.

La consecución de una igualdad de género generalizada requiere un esfuerzo más amplio y concertado por parte de la sociedad para derribar las omnipresentes barreras de acceso de las mujeres al liderazgo. Las percepciones y los prejuicios sexistas están muy extendidos y se han desarrollado desde el principio de la sociedad. Sin embargo, hay varias iniciativas, como la educación, el diálogo comunitario y las campañas de concienciación pública, que pueden ponerse en marcha para dismantelar estas percepciones, fomentar nuevas creencias y comportamientos y alentar la aceptación de diversas perspectivas. Además, es imperativo reformar la legislación gubernamental para garantizar que la discriminación de género no modele las leyes de la sociedad. Aunque debemos confiar en que nuestros políticos representarán adecuadamente nuestros intereses, en última instancia es responsabilidad de las sociedades democráticas elegir un gobierno motivado por la reforma de la igualdad de género. Por último, las barreras sociales y empresariales

a las que se enfrentan las mujeres son amplias y requieren diversas acciones para derribarlas, como repartir equitativamente el cuidado de los hijos y las responsabilidades domésticas, erradicar la brecha salarial de género y ofrecer igualdad de acceso a oportunidades, recursos y beneficios en el lugar de trabajo, independientemente de la situación en la red. Como parte de estos esfuerzos, es importante considerar la igualdad de género en el liderazgo empresarial como el objetivo final. Esto significa que, en última instancia, las funciones de liderazgo desempeñadas por mujeres deberían denominarse simplemente liderazgo, al igual que en el caso de los hombres.

Hay que señalar que esta investigación está sujeta a algunas limitaciones. La representación de género ha ido más allá de lo masculino y lo femenino, y en la sociedad moderna se reconoce la intersexualidad, la transexualidad y la no-binaridad, entre otras. Por lo tanto, la idea de que la igualdad de género se mide como una división al cincuenta por ciento puede que ya no sea apropiada. Además, gran parte de esta investigación se ha centrado en los obstáculos a los que se enfrentan las mujeres en general, sin tener en cuenta los retos adicionales a los que se enfrentan las minorías, como las mujeres de color, las mujeres discapacitadas, las mujeres LGBTQ+, entre otras. Se recomiendan futuros estudios que exploren los retos a los que se enfrentan los distintos géneros y grupos marginados a la hora de desarrollar habilidades de liderazgo en el entorno empresarial. De este modo, podremos comprender mejor cómo promover la igualdad en los entornos empresariales para las personas que representan la diversidad en la sociedad.

De esta investigación se desprende que las mujeres siguen enfrentándose a importantes retos a la hora de obtener puestos de liderazgo en el entorno empresarial, lo que obstaculiza el progreso de la igualdad de género. Para hacer frente a estos retos, es necesario un enfoque multifacético, que requiere el compromiso de la sociedad para remodelar la percepción de la mujer, apoyar las reformas políticas hacia la igualdad de género y eliminar las barreras sociales y empresariales. Para lograr un impacto significativo a través del movimiento por la igualdad de género, es crucial tener una fuerte creencia en la causa y un compromiso compartido entre sus partidarios. Dado que las mujeres se ven directamente afectadas por los retos que plantea la obtención de puestos de liderazgo en las empresas, se encuentran en una posición única para tomar la iniciativa en la promoción de la igualdad de género en el lugar de trabajo y más allá.

## 5. Bibliografía

- Andersen, S. H. (2018). Paternity leave and the motherhood penalty: New causal evidence. *Journal of Marriage and Family*, 80(5), 1125–1143. <https://doi.org/10.1111/jomf.12507>
- Arcand, J. (2022). *How much women lose over a 40-year career*. Work It Daily. Retrieved February 19, 2023, from <https://www.workitdaily.com/gender-pay-gap-statistics/how-much-women-lose-over-a-40-year-career>
- Arthur, M. M., Del Campo, R. G., & van Buren, H. J. (2011). The impact of gender-differentiated golf course features on women's networking. *Gender in Management: An International Journal*, 26(1), 37–56. <https://doi.org/10.1108/175424111111109309>
- Barsh, J., & Yee, L. (2012). *Unlocking the full potential of women at work*. McKinsey & Company. Retrieved April 10, 2023, from <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-the-full-potential-of-women-at-work>
- Bernard, L. (1926). *An Introduction to Social Psychology*. New York: Henry Holt and Co. <https://doi.org/10.1037/11032-000>
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (1999). Analyzing the gender pay gap. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 39(5), 625–646. [https://doi.org/10.1016/s1062-9769\(99\)00021-6](https://doi.org/10.1016/s1062-9769(99)00021-6)
- Bowles, H., Babcock, L., & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 84–103. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.001>
- Brooks, R. (2014). *Recline, don't 'Lean In' (Why I hate Sheryl Sandberg)*. The Washington Post. Retrieved March 25, 2023, from <https://www.washingtonpost.com/blogs/she-the-people/wp/2014/02/25/recline-dont-lean-in-why-i-hate-sheryl-sandberg/>
- Burns, C. (2021). *Council post: Why Social Capital is critical for women entrepreneurs to grow*. Forbes. Retrieved February 12, 2023, from <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/03/30/why-social-capital-is-critical-for-women-entrepreneurs-to-grow/?sh=20b3386d366b>
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2009). Job Disamenities, Job Satisfaction, Quit Intentions, and Actual Separations: Putting the Pieces Together. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(1), 73–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.2008.00546.x>
- Cha, Y. (2010). Reinforcing separate spheres: The effect of spousal overwork on men's and women's employment in dual-earner households. *American Sociological Review*, 75(2), 303–329. <https://doi.org/10.1177/0003122410365307>

- Charness, G., & Gneezy, U. (2012). Strong evidence for gender differences in risk taking. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 83(1), 50–58. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2011.06.007>
- Chen, J., Leung, W., & Evans, K. (2018). Female Board representation, corporate innovation and firm performance. *Journal of Empirical Finance*, 48, 236–254. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2018.07.003>
- Cintas-Peña, M., & García Sanjuán, L. (2019). Gender Inequalities in Neolithic Iberia: A Multi-Proxy Approach. *European Journal of Archaeology*, 22(4), 499–522. <https://doi.org/10.1017/eea.2019.3>
- Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 15(3), 241–247. <https://doi.org/10.1037/h0086006>
- Cullen, Z., & Perez-Truglia, R. (2019). The Old Boys' Club: Schmoozing and the Gender Gap. *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*. <https://doi.org/10.3386/w26530>
- Derks, B., Ellemers, N., van Laar, C., & de Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the Queen Bee? *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519–535. <https://doi.org/10.1348/014466610x525280>
- Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2008). Forecasting risk attitudes: An experimental study using actual and forecast gamble choices. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2008.04.006>
- European Commission. (2017). *Gender equality and gender pay gap*. Eurobarometer. Retrieved May 2, 2023, from <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2154>
- European Commission. (2022). *Commission welcomes political agreement on Gender Balance on Corporate Boards*. European Commission: Press Corner. Retrieved April 16, 2023, from [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_3478](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_3478)
- European Commission. (2023). *Employment, Social Affairs & Inclusion*. European Commission. Retrieved February 5, 2023, from [https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1129&langId=en&intPageId=4789#:~:text=Each%20parent%3A%2016%20weeks%20\(compulsory,hospitalised%20\(maximum%2013%20weeks\).](https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1129&langId=en&intPageId=4789#:~:text=Each%20parent%3A%2016%20weeks%20(compulsory,hospitalised%20(maximum%2013%20weeks).)
- Eurostat. (2021a). Women remain outnumbered in management. Retrieved February 18, 2023, from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2>
- Eurostat. (2021b). Higher employment rate for men with children. Retrieved February 5, 2023, from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210809-1>

- Eurostat. (2021c). Upper secondary education levels among young adults. Retrieved March 25, 2023, from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210921-1>
- Ferrant, G., Pesando, L. M., & Nowacka, K. (2014). *Unpaid care work: The missing link in the analysis of gender gaps in labour outcomes*. OECD Development Centre. Retrieved February 18, 2023, from [https://www.oecd.org/dev/development-gender/Unpaid\\_care\\_work.pdf](https://www.oecd.org/dev/development-gender/Unpaid_care_work.pdf)
- Fine, C. (2017). *Testosterone Rex: Myths of Sex, Science, and Society* (1st ed.). W.W. Norton & Company, Inc.
- Fisk, S., & Overton, J. (2020). Bold or reckless? The impact of workplace risk-taking on attributions and expected outcomes. *PLOS ONE*, *15*(3). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0228672>
- Flynn, F. (2011, June 22). Book research interview with Sheryl Sandberg.
- Georgiadou, A., & Syed, J. (2021). The interaction between gender and informal social networks: An East Asian perspective. *Human Resource Management Journal*, *31*(4), 995–1009. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12347>
- Goldberg, E. (2022). *What Sheryl Sandberg's 'Lean in' has meant to women*. The New York Times. Retrieved March 25, 2023, from <https://www.nytimes.com/2022/06/02/business/sheryl-sandberg-lean-in.html>
- Gray, D., Hicks, N., & Rundels, J. (2020). Getting in the game: Putting golf at the forefront of your networking toolbox. *Business Horizons*, *63*(5), 627–636. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.05.005>
- Hart, H. (1923). What is a social problem? *American Journal of Sociology*, *29*(3), 345–352. <https://doi.org/10.1086/213601>
- Heilman, M., & Okimoto, T. (2007). Why are Women Penalized for Success at Male Tasks?: The Implied Communal Deficit. *Journal of Applied Psychology*, *92*(1), 81–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.81>
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. (2002). Intergroup Bias. *Annual Review of Psychology*, *53*(1), 575–604. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135109>
- Hinchliffe, E. (2023). *Women run more than 10% of fortune 500 companies for the first time*. Fortune. Retrieved February 19, 2023, from <https://fortune.com/2023/01/12/fortune-500-companies-ceos-women-10-percent/>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the

- Future. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274.  
<https://doi.org/10.5465/19416520802211552>
- Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270–287.  
<https://doi.org/10.1108/13527599710195402>
- Hyland, M., Shen, L., & Bunker, S. (2022). *What do we know about gender gaps in paid family leave?* World Bank Blogs. Retrieved February 5, 2023, from <https://blogs.worldbank.org/opendata/what-do-we-know-about-gender-gaps-paid-family-leave>
- Irish Congress of Trade Unions. (2019). *The Marriage Bar: A ban on employing married women*. Irish Congress of Trade Unions. Retrieved March 7, 2023, from <https://ictu.ie/blog/marriage-bar-ban-employing-married-women>
- Irish Statute Book. (1977). *Employment Equality Act, 1977*. Electronic Irish Statute Book. Retrieved March 8, 2023, from <https://www.irishstatutebook.ie/eli/1977/act/16/enacted/en/html>
- Jianakoplos, N. A., & Bernasek, A. (1998). Are women more risk averse? *Economic Inquiry*, 36(4), 620–630. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.1998.tb01740.x>
- Jones, J. (2023). *Spain announces law promoting gender parity in politics and business*. Reuters. Retrieved March 9, 2023, from <https://www.reuters.com/world/europe/spain-announces-law-promoting-gender-parity-politics-business-2023-03-04/>
- Kenton, W. (2023). *Human capital definition: Types, examples, and relationship to the economy*. Investopedia. Retrieved February 10, 2023, from <https://www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp>
- Khan, W. A., & Vieito, J. P. (2013). CEO Gender and Firm Performance. *Journal of Economics and Business*, 67, 55–66. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2013.01.003>
- Kosoff, M. (2014). *Report: Ousted Tinder Cofounder Settled Her Sexual Harassment Lawsuit Against The Company For 'Just Over \$1 Million'*. Business Insider. Retrieved April 22, 2023, from <https://www.businessinsider.com/whitney-wolfe-settles-sexual-harassment-tinder-lawsuit-1-million-2014-11>
- Lalanne, M., & Seabright, P. (2016). The Old Boy Network: Gender Differences in the Impact of Social Networks on Remuneration in Top Executive Jobs. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2717988>
- Lean In. (2023). *Lean In: About Us*. LeanIn.org. Retrieved April 22, 2023, from <https://leanin.org/about#:~:text=We%20help%20women%20come%20together,Circles%20are%20starting%20every%20day.>

- Lovšin, M. (2017). Career in the light of educational attainment and career management skills. *Problems of Education in the 21st Century*, 75(6), 568–580. <https://doi.org/10.33225/pec/17.75.568>
- McDonald, S. (2011). What's in the “Old Boys” network? Accessing social capital in gendered and racialized networks. *Social Networks*, 33(4), 317–330. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2011.10.002>
- McGinn, K., & Tempest, N. (2000). *"Heidi Roizen": Harvard Business School Case 800-228*. Harvard Business School - Faculty & Research - Publications. Retrieved March 29, 2023, from <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=26880>
- McGinnis, L., McQuillan, J., & Chapple, C. (2005). I Just Want to Play: Women, Sexism, and Persistence in Golf. *Journal of Sport and Social Issues*, 29(3), 313–337. <https://doi.org/10.1177/0193723504272659>
- McKinsey. (2022). *Women in the Workplace 2022*. McKinsey & Company. Retrieved March 26, 2023, from <https://womenintheworkplace.com/>
- Mosca, I., & Wright, R. (2020). The long-term consequences of the Irish Marriage Bar. *The Economic and Social Review*, 51(1), 1–34. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3390291>
- National Center for Education Statistics. (2021). *Degrees conferred by postsecondary institutions, by level of degree and sex of student: Selected years, 1869-70 through 2030-31*. National Center for Education Statistics (NCES). Retrieved March 25, 2023, from [https://nces.ed.gov/programs/digest/d21/tables/dt21\\_318.10.asp](https://nces.ed.gov/programs/digest/d21/tables/dt21_318.10.asp)
- Ochsenfeld, F. (2014). Why Do Women’s Fields of Study Pay Less? A Test of Devaluation, Human Capital, and Gender Role Theory. *European Sociological Review*, 30(4), 536–548. <https://doi.org/10.1093/esr/jcu060>
- OECD. (2022). *Net Childcare Costs 2018 - 2022*. OECD Data. Retrieved April 6, 2023, from <https://data.oecd.org/benwage/net-childcare-costs.htm>
- OECD. (2023a). *Inequality: Social Institutions and Gender*. OECD.org. Retrieved April 23, 2023, from <https://data.oecd.org/inequality/social-institutions-and-gender.htm>
- OECD. (2023b). *Earnings and wages: Gender wage gap*. OECD Data. Retrieved February 18, 2023, from <https://data.oecd.org/earnwage/gender-wage-gap.htm>
- Oehmichen, J., Sarry, M. A., & Wolff, M. (2014). Beyond human capital explanations for the gender pay gap among executives: Investigating Board embeddedness effects on discrimination. *Business Research*, 7(2), 351–380. <https://doi.org/10.1007/s40685-014-0009-5>

- O'Brien, M., & Wall, K. (2016). Fathers on leave alone: Setting the scene. *Comparative Perspectives on Work-Life Balance and Gender Equality*, 1–10. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-42970-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-42970-0_1)
- Payscale. (2023). *2023 Gender Pay Gap Report*. Payscale: Research & Insights. Retrieved April 21, 2023, from <https://www.payscale.com/research-and-insights/gender-pay-gap/#module-2>
- Perryman, A. A., Fernando, G. D., & Tripathy, A. (2015). Do gender differences persist? An examination of gender diversity on firm performance, risk, and executive compensation. *Journal of Business Research*, 69(2), 579–586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.013>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Proudfoot, D., Kay, A., & Koval, C. (2015). A gender bias in the attribution of creativity. *Psychological Science*, 26(11), 1751–1761. <https://doi.org/10.1177/0956797615598739>
- Ross, S. (2022). *What is the human capital theory and how is it used?* Investopedia. Retrieved February 18, 2023, from <https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and-how-it-used.asp>
- Russell, H., McGinnity, F., & O'Connell, P. (2017). Gender equality in the Irish labour market 1966-2016: Unfinished business? *Economic and Social Review, Economic and Social Review*, 48(4), 393–418.
- Sandberg, S., & Scovell, N. (2015). *Lean in: Women, Work, and the Will to Lead*. WH Allen.
- Schoppe-Sullivan, S. J., Brown, G. L., Cannon, E. A., Mangelsdorf, S. C., & Sokolowski, M. S. (2008). Maternal Gatekeeping, Coparenting Quality, and Fathering Behavior in Families With Infants. *Journal of Family Psychology*, 22(3), 389–398. <https://doi.org/10.1037/0893-3200.22.3.389>
- Stamarski, C. S., & Son Hing, L. S. (2015). Gender inequalities in the workplace: The effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Frontiers in Psychology*, 6. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01400>
- Sylla, S. (2014). *How women can use golf to succeed in Corporate America*. Birmingham Business Journal. Retrieved April 21, 2023, from <https://www.bizjournals.com/birmingham/news/2014/09/18/how-women-can-use-golf-to-succeed-in-corporate.html>
- United Nations. (2020). *The world's women 2020: Trends and statistics*. United Nations. Retrieved February 5, 2023, from <https://www.un.org/en/desa/world%E2%80%99s-women-2020>

- University of Minnesota Libraries Publishing. (2016). *What is a social problem?* Social Problems. Retrieved February 5, 2023, from <https://open.lib.umn.edu/socialproblems/chapter/1-1-what-is-a-social-problem/>
- USPA. (2022). *2021 USPA Member Survey Data*. United States Parachute Association. Retrieved April 14, 2023, from <https://www.uspa.org/about-uspa/skydiver-demographics>
- Walsh, B. (1993). Labour Force Participation and the Growth of Women's Employment, Ireland 1971-1991. *The Economic and Social Review*, 24(4), 369–400.
- Webster, M. (2023). *Old boy network definition & meaning*. Merriam Webster. Retrieved February 12, 2023, from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/old%20boy%20network>
- Zalata, A. M., Ntim, C., Aboud, A., & Gyapong, E. (2019). Female CEOs and Core Earnings Quality: New evidence on the ethics versus risk-aversion puzzle. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 515–534. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3918-y>
- Zenger, J., & Folkman, J. (2021). *Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills*. Harvard Business Review. Retrieved April 4, 2023, from <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>
- Zweigenhaft, R. L., & Domhoff, G. W. (2014). *The New CEOs: Women, African American, Latino, and Asian American Leaders of Fortune 500 Companies*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Nota: Se utilizó DeepL Translator para algunas traducciones del inglés al español a lo largo del texto; <https://www.deepl.com/translator>.