



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TECHO DE CRISTAL O PELDAÑO ROTO: EL RETO DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL SECTOR PRIVADO

Autor/a: Beatriz María Belmar Madrid

Director/a: Juan José López Jurado

RESUMEN

La igualdad de género es una noción muy amplia que abarca, entre otras cuestiones, la presencia proporcional de hombres y mujeres en los puestos de poder y toma de decisiones. En las sociedades occidentales, a pesar de que los logros académicos de las mujeres son cada vez mayores, su representación en puestos de liderazgo no parece evolucionar al mismo ritmo. Se trata de una cuestión que suscita gran preocupación, debido al desaprovechamiento de talento y potencial que ello implica para las organizaciones, y el menor desarrollo económico que conlleva para los países.

Este trabajo analiza la presencia femenina en cada uno de los peldaños de la jerarquía corporativa, tratando de determinar las causas que provocan que tal presencia se reduzca cuanto más elevado es el cargo en una organización. Para ello, se examinan diversos tipos de factores, tanto externos como personales, así como las medidas adoptadas para abordar el problema mencionado.

Palabras clave: igualdad de género, puestos de liderazgo, jerarquía corporativa, talento femenino.

ABSTRACT

Gender equality is a broad notion which includes, among other issues, the proportional presence of men and women in the powerful and decision-making positions. In western societies, despite the fact that women's academic achievements are increasingly greater, their representation in leadership roles does not seem to evolve at the same pace. This is an issue that raises concerns, since it implies a waste of talent and potential for organizations and a slower economic development for countries.

This work analyses female presence in each rung of the corporate ladder, aiming to determine the causes that make such presence decrease as the level of the position increases in a given organization. In order to do that, various types of factors are considered, both external and personal, as well as the measures adopted to tackle such problem.

Keywords: gender equality, leadership roles, corporate ladder, female talent.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo 1: Introducción.....	6
1. 1. Propósito y contextualización del tema.....	6
1. 2. Justificación del tema planteado	7
1. 3. Objetivos	8
1. 4. Metodología	9
Capítulo 2: La Mujer y los Puestos en Niveles Corporativos Superiores	10
2. 1. Representación femenina en la jerarquía corporativa: una relación inversamente proporcional	10
2.1.1. La formación académica y la igualdad de género	10
2.1.2. La presencia de la mujer en los distintos niveles de la jerarquía corporativa.....	14
2. 2. La diversidad de género en los altos cargos: ¿una ventaja competitiva?	19
2.2.1. La diversidad y el desempeño de la organización.....	19
2.2.2. La diversidad y la imagen corporativa	21
2.2.3. La diversidad y los miembros de la organización.....	21
2.2.4. Conclusión.....	22
Capítulo 3: Causas del Fenómeno y Estrategias para Afrontarlo	24
3. 1. Posibles factores que explican la falta de representación proporcional	24
3.1.1. Factores relativos a la esfera personal.....	24
3.1.2. Factores externos o ajenos a la persona de la mujer	31
3. 2. Las soluciones propuestas. ¿Cuáles funcionan?.....	34
3.2.1. Medidas al alcance de la empresa	34

3.2.2. ¿Cómo de eficaces son estas medidas?	41
Capítulo 4: Diversidad de Género en la Empresa Española	43
4. 1. Breve análisis del panorama español	43
4.1.1. Datos académicos.....	44
4.1.2. La mujer española y los puestos directivos.....	45
4. 2. Desafiando las estadísticas: testimonios de mujeres que han alcanzado la cúspide de la pirámide.....	48
4.2.1. Presentación y justificación del método cualitativo.....	48
4.2.2. Resultados de la investigación	50
Capítulo 5: Conclusiones	54
Bibliografía.....	60
Anexos.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tasa de empleo de graduados universitarios jóvenes por sexo (UE)	14
Tabla 2. Proporción de mujeres en cada nivel corporativo (Estados Unidos)	15
Tabla 3. Proporción de mujeres en cada nivel corporativo (Europa)	17
Tabla 4. Tiempo dedicado a tareas no remuneradas, por país y sexo	29
Tabla 5. Tasa de empleo de graduados universitarios jóvenes por sexo en España....	45
Tabla 6. Puestos directivos ocupados por mujeres en España.....	46
Tabla 7. Principales obstáculos encontrados por la mujer en su ascenso profesional...	58
Tabla 8. Factores que permiten avanzar en la carrera profesional.....	59

“Women belong in all places where decisions are being made”

Ruth Bader Ginsburg

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1. 1. Propósito y contextualización del tema

La igualdad de género es el quinto de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas; este objetivo hace referencia a una problemática que abarca infinidad de ámbitos, pero entre ellos se encuentra sin duda la igualdad en el ámbito laboral.

En los últimos años se han producido avances significativos en cuanto a la igualdad entre hombres y mujeres en numerosos ámbitos: acceso a educación superior, nivel de formación o participación en el mercado laboral, entre otros. A pesar de ello, hay un aspecto en el que las estadísticas continúan siendo desoladoras: la representación de las mujeres en los niveles jerárquicos superiores y de poder en las organizaciones. Los logros académicos de la mayoría de las mujeres no se traducen en carreras que las lleven hasta los puestos de dirección; de hecho, en ocasiones, ni siquiera hasta puestos de mando intermedios. Como consecuencia de ello, los organigramas de la práctica totalidad de las empresas muestran el mismo fenómeno: cuanto más elevado está situado un cargo en la jerarquía corporativa, menor es la proporción de mujeres que lo ostentan. Esta circunstancia se ha achacado tradicionalmente a la existencia de un “techo de cristal” que impedía a las profesionales superar determinados rangos en las empresas; sin embargo, los estudios más recientes apuntan a que el cuello de botella no se encuentra en el último escalón de la pirámide, sino mucho antes.

Este es uno de los problemas más acuciantes a los que se enfrentan actualmente las sociedades occidentales; de un lado, porque si las mujeres constituyen al menos la mitad del talento, pero están lejos de representar el 50% de los puestos directivos, se está produciendo un derroche de potencial que, de aprovecharse, implicaría un fuerte crecimiento económico, tanto de las empresas como de los hogares, y, por ende, del conjunto de la sociedad. Por ejemplo, son varios los estudios que relacionan una mayor

diversidad de género en el mundo laboral con un incremento del PIB (McKinsey & Company, 2017, p. 11; McKinsey Global Institute, 2015).

De otro lado, porque, como consecuencia del cambio demográfico que están experimentando los países occidentales, las organizaciones se enfrentan a dificultades crecientes para encontrar y conservar personas suficientemente cualificadas que puedan liderarlas con éxito, lo cual supone un gran obstáculo a su crecimiento (Clawson, 2016). El reclutamiento de talento femenino no explotado se propone como solución a este problema, hasta el punto de que se ha afirmado que “el futuro de los negocios depende de las mujeres” (Heffernan, 2002; Iseke y Pull, 2017, p.1114); pero ello no será posible si una parte sustancial de ese talento se pierde por el camino, antes de alcanzar los puestos de liderazgo.

El presente trabajo pretende analizar esta problemática, circunscribiéndose al ámbito de las sociedades occidentales; para ello, girará alrededor de la siguiente pregunta: “¿por qué la proporción de mujeres disminuye a medida que se asciende en la jerarquía corporativa?”. La respuesta a la misma comienza con un examen de la formación académica de las mujeres, como circunstancia determinante del futuro laboral; y continúa con un análisis de la representación femenina en las organizaciones. Después, se presenta una visión general de las causas que pueden explicar el fenómeno, se describen las soluciones más frecuentemente adoptadas para atajarlo, y se cuestiona la eficacia real de estas. Por último, se plantea la cuestión concretamente en el escenario español, examinando los datos relativos a nuestro mercado laboral, que se complementan con los testimonios de una serie de mujeres españolas que, desafiando las estadísticas, han alcanzado puestos de dirección.

1. 2. Justificación del tema planteado

La cuestión planteada es de gran relevancia, no sólo por el protagonismo social y mediático de que goza en el momento actual, sino también, y, sobre todo, porque el hecho de afrontar o no esta realidad, así como la forma de hacerlo, tendrá repercusiones significativas y duraderas en la estructura de las sociedades occidentales.

Alcanzar la igualdad de género en el ámbito laboral es fundamental para las organizaciones, no sólo porque, como muestran numerosos estudios, estas funcionan mejor y son más exitosas cuanto más diversos son los equipos que las forman a cualquier

nivel, sino también por una cuestión de justicia del mercado laboral: las mujeres están, en promedio, igual o mejor formadas que los hombres y, sin embargo, su presencia en puestos de responsabilidad y toma de decisiones es muy inferior a la de estos.

Se ha decidido acotar el alcance del trabajo a las sociedades occidentales por tres motivos: en primer lugar, porque el problema planteado es una constante en estos países; en segundo lugar, por las similitudes existentes entre sus mercados laborales, que facilitan su estudio; y, finalmente, debido al hecho de que sus ordenamientos jurídicos garantizan, al menos formalmente, la igualdad de género, condición indispensable para poder alcanzarla efectivamente en el ámbito laboral. Además, se ha considerado interesante tratar de forma más concreta la situación existente en España, ya que son numerosos los cambios y las iniciativas que se están produciendo en nuestro país en este sentido, y nos afectan de manera muy cercana.

1.3. Objetivos

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es acercarse a una problemática que, debido al número y la diversidad de factores confluente, es extraordinariamente compleja, pero también de una importancia vital para la prosperidad de las empresas, el bienestar de la sociedad y la justicia del mercado laboral. Con la esperanza de facilitar su comprensión, y que esta a su vez conduzca a la toma de decisiones y el afrontamiento del problema, el trabajo ofrece una perspectiva general de los mencionados factores, basándose en una combinación de los datos proporcionados por estudios cualitativos y los testimonios de mujeres que han experimentado esta realidad en primera persona.

Para ello, se examina la cuestión desde dos puntos de vista. Por un lado, la perspectiva de las mujeres trabajadoras: ¿por qué, representando al menos la mitad tanto de la población universitaria como de la población activa, están tan extraordinariamente infrarrepresentadas a partir de ciertos niveles jerárquicos?; ¿se debe a sus preferencias, ambiciones y decisiones, o es consecuencia de las expectativas y circunstancias de su entorno? Por otro lado, se analiza qué medidas están adoptando las empresas y organizaciones para paliar esta situación, y si son verdaderamente eficaces para combatir el desequilibrio en la representación femenina.

Una vez realizado un análisis general, la cuestión se centra de manera más concreta en el escenario laboral español, analizando esta problemática en las organizaciones radicadas en nuestro país.

1. 4. Metodología

Para responder a la pregunta de investigación planteada, con los objetivos explicados en el punto anterior, se sigue una metodología basada en una combinación de la revisión bibliográfica y el estudio cualitativo.

Respecto a la primera, se analizan los estudios y obras científicas más relevantes que hasta el momento se han llevado a cabo sobre el tema del trabajo; fruto de ello, se trata de concluir cuáles son las causas y circunstancias que dan lugar al problema del que partimos y, concretamente, cuál es la situación actual en nuestro país.

Además, con la finalidad de humanizar y dotar de autenticidad a los datos y estadísticas examinados en la revisión de la literatura, se lleva a cabo un estudio cualitativo, consistente en entrevistar a una serie de mujeres directivas, planteando cuestiones que permitan comparar sus distintas perspectivas y experiencias entre sí, así como contrastarlas con las conclusiones de los estudios cuantitativos. Se trata de personas cuyo testimonio, por haber experimentado personalmente la realidad que se estudia, enriquecerá enormemente la información obtenida cuantitativamente.

Como resultado de todo ello, se ofrecen posibles respuestas y conclusiones sobre la pregunta de investigación planteada.

CAPÍTULO 2: LA MUJER Y LOS PUESTOS EN NIVELES CORPORATIVOS SUPERIORES

2.1. Representación femenina en la jerarquía corporativa: una relación inversamente proporcional

En este primer capítulo se examina la situación de la mujer en el panorama corporativo actual. Para ello, se ha considerado relevante comenzar analizando qué posibilidades de formación y desarrollo del talento poseen las mujeres en los países avanzados, pues si bien el objeto de este trabajo es tratar de comprender las causas de su falta de representación en ciertos niveles de la jerarquía corporativa, es innegable que la trayectoria profesional está enormemente condicionada por las decisiones y el desempeño durante la vida académica. Por ello, en primer lugar, se presentan los datos que permitan determinar si el desequilibrio entre la representación femenina y masculina comienza en las aulas, mucho antes de llegar a las oficinas y despachos, y se trata de detectar, en su caso, las circunstancias sociales y culturales coadyuvantes.

A continuación, se contrasta esa información con la relativa al papel de la mujer en el mercado laboral y, más concretamente, en los niveles intermedios y superiores de la pirámide organizacional.

Finalmente, se estudia cómo afecta la detentación de tales cargos por mujeres a la empresa y sus grupos de interés.

2.1.1. La formación académica y la igualdad de género

i. Introducción

La educación es la base sobre la cual cada persona puede ejercer una profesión, desempeñar un trabajo y obtener un salario y, de esta forma, adquirir independencia económica (Jurviste, 2015). El nivel educativo de la población tiene, por tanto, un impacto esencial para el crecimiento económico y la prosperidad de los países y las regiones, además de la igualdad, inclusión y cohesión social. No es de extrañar, entonces, que el Tercer Objetivo de Desarrollo del Milenio para 2015 (Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer) incluya expresamente la eliminación de “la desigualdad de género en todos los niveles de educación”; y, más recientemente, que uno

de los objetivos fijados por la Unión Europea sea lograr que la proporción de personas con estudios superiores alcance al menos el 40% de la población europea en 2020.

Tal y como muestran los datos recopilados por la UNESCO en el estudio *Data for the Sustainable Development Goals* (2019), a nivel global, el nivel de alfabetización y la matriculación en programas de educación formal está aumentando; pero ¿cómo se relacionan estos cambios con la igualdad de género?

ii. La formación académica de la mujer y su evolución

El acceso de la mujer a la educación reglada es algo relativamente reciente. Durante la Edad Media, generalmente sólo algunas mujeres pertenecientes a las familias más ricas recibían una educación, y las posibilidades formativas a las que tenían acceso eran muy limitadas. Los criterios sociales y culturales de la época establecían que las mujeres eran intelectualmente inferiores a los hombres, y que su rol en la sociedad debía limitarse al matrimonio y la procreación (Lucas, 2006, p. 39-40).

Con la Ilustración, surgieron nuevas teorías para justificar las mismas ideas. Así, Rousseau, en su obra *Emilio o De la educación* (1762), defiende que la educación de hombres y mujeres debe ser distinta, atendiendo a los atributos y obligaciones impuestos a cada uno por la naturaleza. Las cualidades esenciales del hombre son la fuerza y la razón; consecuentemente, Rousseau afirma que “la obra maestra de una buena educación es formar un hombre racional”. Por el contrario, la mujer se caracteriza por su debilidad, paciencia y cariño, y su obligación natural ha de ser el cuidado de los hijos.

Hasta bien entrado el siglo XX, estas ideas sirvieron de base para el mantenimiento de modelos educativos distintos para hombres y mujeres, en función de los roles que correspondían a uno y otro y las diferencias existentes entre ellos. Es en esta época cuando comenzó a generalizarse la educación primaria obligatoria para las niñas, si bien el plan de estudios era distinto para niños y niñas; para estas últimas, la formación comprendía “las tareas propias de su sexo”, tales como la costura y la economía doméstica (Ballarín et al., 2000).

Sólo a finales del siglo XIX comenzaron las primeras universidades a abrir sus puertas a las mujeres, aunque la mayoría no permitían que estas obtuvieran títulos (Ballarín et al., 2000). En España, la Real Orden de 11 de junio de 1888, que exigía a las alumnas un

permiso especial para poder matricularse en la universidad, no sería derogada hasta 1901, reconociéndose entonces que la necesidad de autorización especial por razón de ser mujer era una limitación de derechos (Sáenz Berceo, 2010). Durante el siglo XX se fue implementando paulatinamente la educación mixta, eliminando las diferencias en los programas educativos en función del sexo.

A día de hoy, la igualdad de género en la educación está garantizada por ley en los países comúnmente considerados “desarrollados”; pero, como reconoce la Agenda Mundial de Educación de 2030 de la UNESCO, todavía supone un reto en muchos lugares del mundo.

La Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea reconoce el derecho de toda persona a la educación (artículo 14) y prohíbe toda discriminación por razón de sexo (artículo 21). El ordenamiento jurídico español garantiza este derecho en el artículo 27 de la Constitución (según el cual *“Todos tienen el derecho a la educación”* y *“Los poderes públicos garantizan el derecho de todos a la educación”*), en relación con el artículo 14 (*“Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”*).

Por su parte, en Estados Unidos, el Título IX de las Enmiendas Educativas de 1972 prohíbe la discriminación por razón de sexo en cualquier programa o actividad educativo financiado con recursos federales (US Department of Justice, 2015).

Parece claro que, al menos sobre el papel, existe en los países desarrollados una equiparación de los derechos de hombres y mujeres en el acceso a la educación. Cabe plantearse, entonces, si existen diferencias en el rendimiento y los frutos de la formación académica de cada uno de ellos.

iii. La mujer universitaria y su acceso al mercado laboral

La primera consideración a tener en cuenta es que en la mayoría de los países occidentales, la proporción de mujeres jóvenes con un título universitario es, desde hace algunos años, superior a la de hombres.

De acuerdo con los datos publicados por Eurostat, oficina de Estadística de la Unión Europea, correspondientes al año 2012, la media de mujeres entre 30 y 34 años con un título universitario en los países europeos era de 39'9%, frente a un 31'5% de hombres. Según la misma fuente, la tasa de abandono prematuro en educación y formación era superior para los hombres (una media de 14'4%) que para las mujeres (10'9%).

Seis años después, en 2018, la media de mujeres europeas entre 30 y 34 años con título universitario fue de 45'8%, frente a un 35'7% de hombres; es decir, mientras que la proporción de hombres con estudios superiores aumentó algo más de 13 puntos porcentuales, la de mujeres se incrementó en prácticamente 15 puntos durante el mismo periodo.

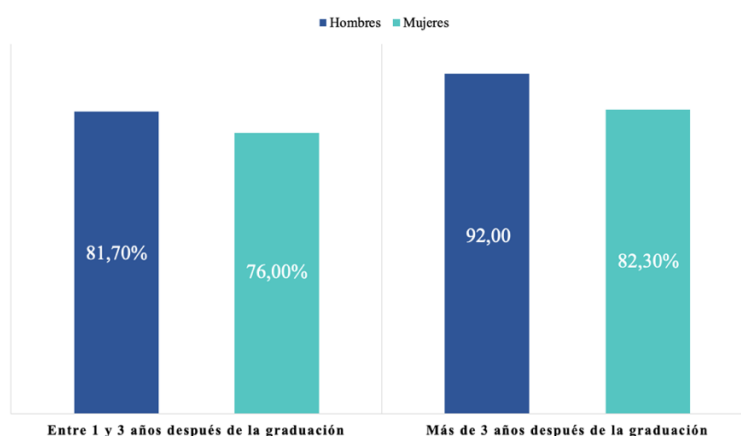
Sin embargo, son destacables las diferencias en las áreas de especialización universitaria por las que optan hombres y mujeres. De acuerdo con el estudio realizado por Eurostat en 2011, las mujeres representan el 79'1% de los graduados en las áreas de Enseñanza y Formación en la Unión Europea; el 76% en carreras de la Salud y Bienestar; el 40'8% en Ciencias y Matemáticas; y sólo el 26'6% en Ingeniería.

La situación es similar en Estados Unidos, donde, desde 2007, las mujeres obtienen más de la mitad de los títulos universitarios concedidos cada año; concretamente, el 57% (Fry, 2019). Y, según la misma fuente, el número de mujeres estadounidenses con formación universitaria es superior al de hombres desde 2007.

No obstante, son llamativas las diferencias en la tasa de empleo para los graduados universitarios jóvenes (menores de 34 años) en función del sexo. Desde la graduación hasta una vez transcurridos tres años, la tasa de empleo promedio en la Unión Europea es del 81'7% para los hombres, mientras que sólo de 76% para las mujeres. Y, una vez superados esos tres años, es de 92% para los hombres, y de 82'3% para las mujeres (todo ello según los últimos datos disponibles en Eurostat).

Puede observarse así en la siguiente tabla:

Tabla 1. Tasa de empleo de graduados universitarios jóvenes por sexo (UE)



Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat (2018)

El informe *Women and education in the EU*, realizado en 2015 por el centro de investigación del Parlamento Europeo, pone de manifiesto la diversidad de razones a las que puede deberse esta menor empleabilidad de las mujeres, proponiendo como tales el hecho de que muchas madres jóvenes decidan quedarse en casa, la estructura del mercado laboral, las políticas de empleo, y la posibilidad de acceder a servicios de guardería y cuidado de los niños, entre otras (European Parliament Research Service, 2015). Tales factores se examinan en profundidad más adelante, si bien, por el momento, cabe enfatizar la idea de que, como también señalan las conclusiones de la investigación mencionada, la pérdida de capital humano con tan alta formación ha de ser causa de preocupación.

La igualdad de género en el ámbito académico y profesional es, entonces, una cuestión que va más allá de garantizar el acceso igualitario de las mujeres a la educación; y de una importancia vital, que debe asegurar en la medida de lo posible que las niñas alcancen plenamente el potencial que muestran durante las primeras etapas de su educación.

2.1.2. La presencia de la mujer en los distintos niveles de la jerarquía corporativa

A la luz de los datos revisados en el punto anterior, parece claro que, en términos generales, la formación académica de las mujeres es cuanto menos igual de exhaustiva y completa que la de los hombres. Por el contrario, la tasa de inserción femenina en el mercado laboral es inferior a la masculina, haciéndose más acusada esta diferencia al aumentar el tiempo transcurrido desde la graduación en los estudios. Se diría que, a pesar

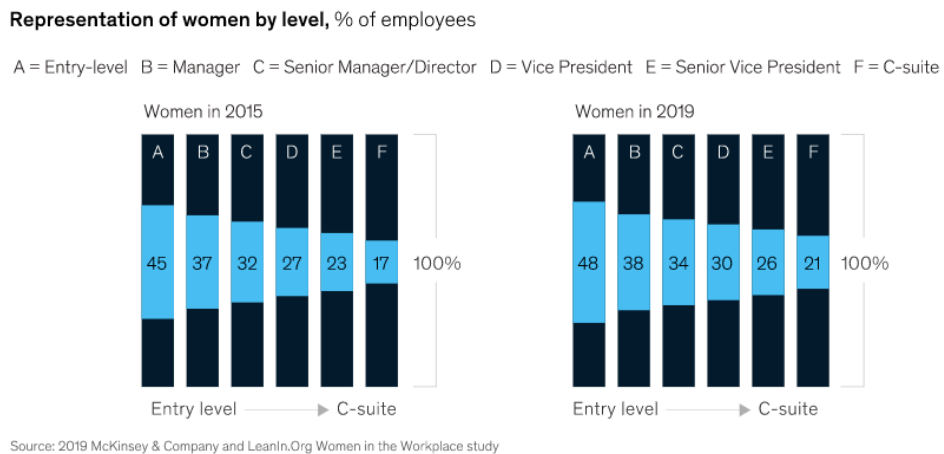
de encabezar las listas de las promociones en sus respectivos estudios, las mujeres quedaran rezagadas al salir de la universidad y tratar de incorporarse al mundo laboral.

Esta desigualdad en la presencia en el mercado laboral, que es sólo relativamente pronunciada durante los primeros años de carrera profesional, se acentúa conforme hombres y mujeres ascienden en la escala corporativa.

De acuerdo con el estudio *Women in the Workplace 2019*, realizado conjuntamente por McKinsey & Company y LeanIn.Org con la participación de trescientos veintinueve empresas estadounidenses, las mujeres representan el 48% de los empleados en el nivel de acceso a las organizaciones; pero ya en el escalón inmediatamente superior, esta proporción se reduce hasta un 38%, y continúa menguando progresivamente hasta situarse en un 21% en el nivel jerárquico superior (denominado *C-suite* por referencia a los directivos más importantes de una compañía, cuya denominación empieza en inglés por la letra “C” de “chief”, como CEO – consejero delegado –, CFO – responsable del departamento financiero –, etc.). Actualmente, sólo uno de cada cinco puestos en este nivel es desempeñado por una mujer (McKinsey & Company y LeanIn.Org, 2019).

Sin embargo, en los últimos cuatro años se ha producido un tímido progreso de la representación femenina en los puestos superiores, particularmente en el nivel C-suite, en el que ha experimentado un aumento de cuatro puntos porcentuales (de un 17% en 2015 a un 21% en 2019). El cambio experimentado entre 2015 y 2019 en cada rango de la pirámide puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 2. Proporción de mujeres en cada nivel corporativo (Estados Unidos)



Fuente: *Women in the Workplace*, 2019, McKinsey & Company y LeanIn.Org

Como se indica en el estudio, esta tendencia puede explicarse fundamentalmente en base a dos razones: en primer lugar, en los últimos años ha aumentado el número de mujeres que son contratadas en el nivel de Dirección, y de este en adelante. Y, en segundo lugar, las mujeres directivas son ascendidas, de media, a mayor ritmo que los hombres. Un tercer factor que podría favorecer este fenómeno es el hecho de que los hombres en los niveles cúspide de la pirámide (*Senior Vice President* y *C-suite*) son ligeramente más propensos a abandonar la organización que las mujeres, lo cual genera vacantes en dichos niveles que pueden ser ocupados por ellas. Aparentemente, hay indicios de que el techo de cristal, término utilizado para referirse a una barrera invisible y sistémica que impide a las mujeres alcanzar los puestos directivos superiores, está quebrándose lentamente (McKinsey & Company y LeanIn.Org, 2019).

A pesar de ello, y como puede apreciarse claramente en la Tabla 2, la paridad de hombres y mujeres una vez superado el nivel de entrada, en los niveles intermedios y superiores, está lejos de alcanzarse. ¿Dónde se encuentra, entonces, el cuello de botella? ¿Qué impide a las mujeres ascender a la par que sus colegas masculinos?

Los datos recopilados en el estudio *Women in the Workplace 2019* sugieren que el problema no es tanto un “techo de cristal”, sino, más bien, un “peldaño roto”, que obstaculiza el avance de las mujeres hacia la cúspide de la escala corporativa. Y es que, por cada cien hombres que son promocionados desde el nivel de acceso al nivel inmediatamente superior (que llamaremos, siguiendo la terminología empleada en el estudio, nivel de *mánager*), sólo setenta y dos mujeres lo son. Es decir, la transición desde el primer nivel jerárquico hasta el escalón subsiguiente es el principal escollo al que se enfrentan las mujeres en su progresión profesional, hasta el punto de que, en muchos casos, detiene en seco su carrera.

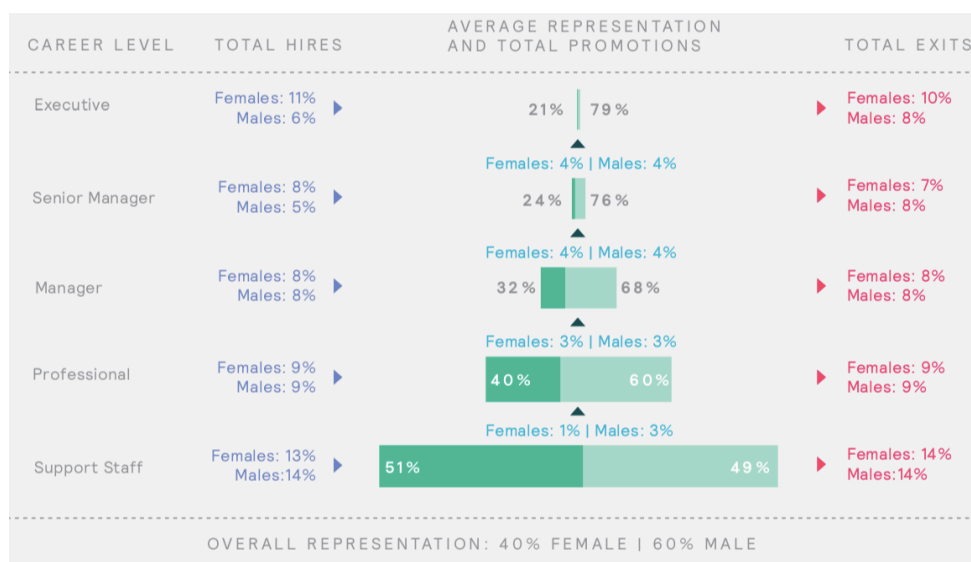
Esta disparidad, que no es en absoluto trivial, tiene impacto en el medio y largo plazo e intensifica el desequilibrio en la representación de hombres y mujeres en la organización. Así, al ser menos las mujeres que alcanzan el puesto de *mánager*, también son menos las que pueden ser posteriormente ascendidas al siguiente nivel, el de Dirección. De esta manera, se reduce a su vez el número de mujeres directoras que pueden ser promocionadas a un puesto superior, y así sucesivamente, hasta llegar a la cúspide de la pirámide. Por este motivo, aunque es cierto que las empresas contratan a más mujeres para ocupar los puestos de mayor responsabilidad, la proporción de estas nunca podrá

llegar a equipararse a la de hombres; sencillamente, porque no hay suficientes de ellas que se encuentren en una posición que les permita ascender (McKinsey & Company y LeanIn.Org, 2019).

Si bien el estudio anterior se circunscribe a la empresa en Estados Unidos, en Europa el panorama es muy similar. Según el estudio *When women thrive: a European perspective*, realizado en 2015 por Mercer empleando una muestra de sesenta y ocho organizaciones europeas, las mujeres constituyen aproximadamente el 40% de la plantilla de la empresa europea promedio. Pero, mientras que en el nivel de acceso más de la mitad de los empleados son mujeres (concretamente, el 51%), en el escalón inmediatamente superior, sólo el 40% lo son. En la cúspide de la pirámide, el 21% de los puestos son ocupados por mujeres, frente al 79% desempeñado por hombres (Mercer, 2015).

La siguiente tabla ilustra cómo se reduce la presencia femenina a medida que incrementa la responsabilidad del cargo en las organizaciones europeas, según la mencionada investigación:

Tabla 3. Proporción de mujeres en cada nivel corporativo (Europa)



Fuente: *When women thrive research findings: a European perspective*, 2015, Mercer

Estas cifras ponen de relieve un fenómeno que el economista Haig Nalbantian ha denominado “*the flip*”, que podríamos traducir por “el vuelco” o “el giro”, consistente en que incluso en industrias en las que el nivel de entrada es mayoritariamente femenino, los rangos superiores están dominados por hombres (Fuhrmans, 2019). En este sentido se

manifiesta también Pavita Cooper, experta en diversidad y gestión de talento, afirmando que, aunque es frecuente que en la base de la pirámide las mujeres superen en número a los hombres, el principal obstáculo al que estas se enfrentan es la velocidad a la que ascienden (Thompson, 2018).

A pesar de ello, según el estudio *When women thrive: a European perspective*, los datos de las empresas europeas también muestran una evolución positiva en la representación femenina en los puestos preeminentes (análogamente a lo que está ocurriendo en las americanas). Ello podría explicarse por el especial énfasis con que se ha abordado en los últimos tiempos la captación de talento femenino en este nivel, hasta el punto de que, en muchas organizaciones, la contratación femenina de altos cargos está superando la masculina. Así, en 2015, el reclutamiento de mujeres para puestos ejecutivos superó en cinco puntos porcentuales el de hombres; y para puestos de *mánager sénior*, en tres puntos porcentuales (Mercer, 2015).

En contraste, en los puestos de mando intermedios, la tasa de contratación de hombres y mujeres estuvo igualada; y en los puestos correspondientes al nivel de acceso, la contratación femenina fue ligeramente inferior (un punto porcentual) a la masculina.

El conjunto de estos datos refuerza la idea de un escalón roto, que dificulta a las mujeres superar el primer trecho de la pirámide organizacional, a pesar de estar representadas suficientemente en la base, y cuyo impacto se intensifica en cada nuevo grado de la escala, de forma que las medidas que inciden directamente sobre los puestos más altos no son suficientes para mitigar el exorbitante desequilibrio entre la proporción de mujeres y hombres. La presencia femenina en el nivel C-suite (los cargos más elevados) es sin duda necesaria, pero no suficiente; y debe estar acompañada de una presencia proporcional en los cargos de responsabilidad intermedios.

En este sentido, la existencia de un número mínimo de mujeres en el nivel medio de la jerarquía corporativa es un factor muy relevante a efectos de determinar el compromiso real de una organización con la igualdad de género. Así, la presencia de una cuota suficiente de ejecutivas en este nivel generalmente sugiere que no se contempla a las mujeres como figuras simbólicas cuyo cometido principal es atenuar su notable infrarrepresentación, sino que verdaderamente se les valora como contribuyentes clave para el desempeño corporativo y la labor de los altos directivos (Bilimoria, 2006).

En conclusión, aunque tradicionalmente se ha acusado al “techo de cristal” de impedir a las mujeres alcanzar los cargos de mayor responsabilidad, los datos sugieren que el verdadero obstáculo al que estas se enfrentan para ascender se encuentra mucho antes, en el primer escalón hacia la cúspide de la pirámide. En este contexto, las medidas *ad hoc* que tratan de mejorar la paridad de forma inmediata, tales como la contratación femenina de altos cargos, pueden generar un cierto progreso, pero este es efímero, al no abordar el problema de raíz.

Cabe concluir, entonces, que la búsqueda de la igualdad de género en la empresa pasa por reparar el “peldaño roto”, para lo cual es imprescindible un cambio profundo en la estructura y la cultura organizacionales, que actúe sobre la causa del problema y no solamente sobre sus efectos.

2.2. La diversidad de género en los altos cargos: ¿una ventaja competitiva?

En el punto anterior se ha expuesto el problema que en la actualidad plantea la progresión profesional de las mujeres en la empresa privada. Parece evidente que la pérdida o el desaprovechamiento de talento femenino ha de ser una preocupación por razones de justicia y equidad social. Pero, más allá de estas consideraciones, ¿proporciona el liderazgo femenino un beneficio real y tangible a la organización? ¿Existe una ventaja competitiva derivada de la promoción y el respaldo profesional de las mujeres? La respuesta a estas cuestiones entraña una importancia extraordinaria, pues determinará gran parte de la motivación y el interés de las compañías en atenuar la brecha de género; en definitiva, de este enfoque podrían surgir incentivos que alienten a las empresas a asumir su parte de responsabilidad en el camino hacia una representación equitativa.

Dada la importancia de esta cuestión, a continuación se revisa el impacto de la presencia de cargos femeninos en diversos ámbitos de la organización.

2.2.1. La diversidad y el desempeño de la organización

La primera cuestión que interesará a los *stakeholders* de una organización (cualesquiera grupos afectados por la marcha de la compañía, no sólo los accionistas, sino también los proveedores, clientes, trabajadores, etc.) será seguramente el rendimiento empresarial. Con frecuencia se dice que un equipo de dirección diverso impacta positivamente en el desempeño de la compañía; tratándose de la diversidad de género,

¿se mantiene esta afirmación? Y, en caso de que sea así, ¿cuál es la verdadera magnitud de este efecto positivo?

El primer aspecto a tener en cuenta es que se ha demostrado que las compañías que presentan un rendimiento financiero más elevado son aquellas en las que un mayor número de puestos de poder es ocupado por mujeres.

El estudio *Delivering through Diversity*¹, realizado por McKinsey & Company, demuestra la existencia de una relación directa entre el rendimiento financiero de una compañía y la diversidad de su equipo de liderazgo. Concretamente, la diversidad de género resulta ser fundamental: las compañías situadas en el cuartil superior en cuanto a proporción de mujeres en el equipo ejecutivo superan el rendimiento financiero medio en un 21%, y la creación de valor media en un 27%. Es más, la representación femenina no sólo mejora la rentabilidad, sino que, de hecho, su falta penaliza el desempeño de la empresa: las organizaciones situadas en el cuartil inferior no sólo no lideraban en cuanto a rendimiento, sino que quedaban rezagadas, siendo mucho menos probable que superaran el desempeño medio (McKinsey & Company, 2018).

Además, la diversidad de género estimula la capacidad de innovación de las empresas. A esta conclusión llegaron Boston Consulting Group y la Universidad Técnica de Munich en el estudio *The Mix that Matters. Innovation through diversity*², cuyo principal hallazgo es que cuanto más diverso es el equipo de managers y directivos de una empresa, mayores beneficios obtiene esta procedentes de productos o servicios novedosos. El estudio examina distintos tipos de diversidad (por ejemplo, la relacionada con el país de origen o la edad), y, entre ellas, identifica la de género como una de las que están relacionadas positivamente con la innovación. Además, el impacto positivo de la diversidad es creciente conforme aumenta la representación femenina; así, las compañías en las que al menos ocho de cada veinte managers son mujeres obtienen alrededor de un 34% de sus

¹ El estudio fue realizado en 2017 con información de más de mil compañías en doce países distintos, empleando como medidas del desempeño financiero la rentabilidad (margen promedio de EBIT) y la creación de valor (entendida como margen de beneficios).

² El estudio se basó en los datos de ciento setenta y un empresas alemanas, suizas y austriacas, presentes en un amplio abanico de industrias (entre otras, tecnológica, financiera, bienes de consumo y servicios médicos). Por ello, a pesar de circunscribirse a una región geográfica concreta, los autores creen que las conclusiones son extrapolables globalmente.

beneficios de productos y servicios innovadores, mientras que en aquellas con menor diversidad (una de cada veinte managers es mujer) sólo el 25% de sus beneficios se debe a la innovación (Boston Consulting Group y Universidad Técnica de Munich, 2017).

En relación con la diversidad de género, el mismo estudio advierte que esta ha de ir más allá de los cargos femeninos “simbólicos”, mencionados en el punto anterior: el efecto positivo sobre la innovación sólo es significativo cuando la proporción de mujeres que ostentan cargos de gerencia y en adelante es considerable, concretamente, superior a un 20% (Boston Consulting Group y Universidad Técnica de Munich, 2017).

2.2.2. La diversidad y la imagen corporativa

La imagen, entendida como la opinión o consideración que de ella tiene el público a lo largo del tiempo, es un elemento fundamental de toda organización, pues determinará en gran medida la relación de esta con sus grupos de interés.

Se ha encontrado que la diversidad de género está directamente relacionada con la Responsabilidad Social Corporativa y la reputación y buen nombre de la compañía. Así lo indica el estudio *The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation* (Bear et al., 2010), cuyos autores explican que las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa de una empresa se intensifican cuanto mayor es el número de mujeres en el órgano de administración social. Del mismo modo, el porcentaje de miembros femeninos en este órgano está asociado a una mejor reputación corporativa.

Estos hallazgos son dignos de consideración, ya que una imagen corporativa positiva se ha vinculado a su vez a una mayor capacidad para atraer talento y retenerlo en la firma, una mejor valoración de la marca de empresa, y un aumento en la cotización de las acciones (Bear et al., 2010).

2.2.3. La diversidad y los miembros de la organización

A la luz de todo lo anterior, parece razonable que las empresas estén interesadas no sólo en atraer talento femenino, sino también en fomentar su desarrollo dentro de la organización de forma que las mujeres alcancen posiciones preeminentes en esta. Y precisamente para retener e impulsar la carrera de las profesionales en una empresa,

resulta fundamental la composición del órgano de administración: un estudio demuestra que la presencia femenina en estos favorece que se aborden como una prioridad cuestiones relacionadas con el reclutamiento, la retención y el avance de las mujeres en cargos de responsabilidad (Bilimoria, 2006). En esta investigación se halló una correlación directa entre el número de mujeres que alcanzan puestos de liderazgo en una compañía y el porcentaje que estas representan en su órgano de administración. Es decir, la presencia femenina en puestos de poder y de toma de decisiones refuerza a su vez que otras mujeres logren superar las barreras que les impiden ascender.

En este sentido, otro estudio enfocado exclusivamente en firmas de abogados concluyó que en los bufetes con menor proporción de socias los roles de género eran más problemáticos para las abogadas asociadas y les suponían un mayor obstáculo para ascender (Ely, 1995, p. 625-626).

Es también relevante la existencia de altos cargos femeninos a efectos de cuán atractiva resulta una compañía como empleador, al menos si quien busca empleo es una mujer. Así, otro estudio³ muestra que cuando en una compañía existe al menos una directiva en un puesto no típicamente femenino (entendiendo por tal una posición que no tiende a ocuparse por mujeres, como la dirección del departamento financiero), aumenta la sensación de justicia organizacional, lo que a su vez hace a la empresa más atractiva como posible empleador. Por el contrario, si el puesto desempeñado por la directiva se percibe como típicamente femenino (por ejemplo, la dirección del departamento de Recursos Humanos), las buscadoras de empleo lo asocian con una figura simbólica y artificial, lo que genera menos interés y cierto rechazo. En contraste, la percepción de los buscadores de empleo masculinos no varía en función de la presencia femenina o falta de ella en los puestos de dirección (Iseke y Pull, 2017).

2.2.4. Conclusión

Es claro que tratar de fomentar la igualdad de género por consideraciones éticas y de justicia está más allá de toda duda; sin embargo, también las repercusiones positivas

³ Realizado en Alemania con la participación de trescientos cincuenta y siete graduados universitarios procedentes de diversas carreras y en búsqueda de empleo.

expuestas justifican el creciente interés de las organizaciones en captar talento femenino e impulsarlo hacia puestos de influencia. En definitiva, responde al interés superior de las empresas asegurarse de que las profesionales altamente cualificadas no quedan relegadas a un segundo plano, sino que gozan de igualdad de oportunidades para ascender, asumir responsabilidades e incidir en las decisiones y la estrategia corporativa.

CAPÍTULO 3: CAUSAS DEL FENÓMENO Y ESTRATEGIAS PARA AFRONTARLO

3. 1. Posibles factores que explican la falta de representación proporcional

Los estudiosos del comportamiento organizacional han explicado tradicionalmente la brecha de género laboral atendiendo a razones como el rol de la mujer en la sociedad y el núcleo familiar o sus distintas preferencias y aspiraciones. A estas se han sumado otras, fruto de investigaciones más recientes, tales como los sesgos de género o las circunstancias que rodean la incorporación de la mujer a cargos de alto nivel. A continuación se realiza una revisión de estas causas, examinando las evidencias de su existencia y de su impacto, con la finalidad de proporcionar una vista general que permita extraer conclusiones aplicables en la práctica.

Estas causas se abordan desde una doble perspectiva: por un lado, aquellas que pueden considerarse peculiares y exclusivas de cada persona (lo cual no significa que estén necesariamente bajo su control); y, por otro lado, las que están fuera de su esfera personal y no dependen de sus circunstancias concretas, sino que son impuestas por el contexto profesional en el que se desenvuelven y, por tanto, son habitualmente generalizables.

3.1.1. Factores relativos a la esfera personal

i. Rasgos, preferencias y atributos asociados a la mujer y su impacto en el ascenso profesional

La falta de diversidad de género en los puestos de poder ha sido con frecuencia atribuida por la literatura a supuestas preferencias y rasgos consustanciales al género femenino. Así, tradicionalmente se ha considerado a la mujer como menos ambiciosa, competitiva y tolerante al riesgo que el hombre. Las consecuencias de tales atributos tendrían una importancia significativa en su situación en el mercado laboral; por poner sólo algunos ejemplos, supondrían una menor inclinación a optar por una posición superior en competencia con otros colegas, a negociar una subida de sueldo o a aceptar un puesto o encargo más exigente o para el que no se considere suficientemente preparada.

Según esta concepción, las diferentes tendencias y trayectorias profesionales de hombres y mujeres tendrían su fundamento en las divergencias genéticas existentes entre ambos, en línea con las investigaciones que sugieren la influencia de ciertas condiciones biológicas sobre el comportamiento. Por ejemplo, la testosterona se vincula con la agresividad, la cual se ha relacionado a su vez con una mayor competitividad, y es superior en hombres que en mujeres (Croson y Gneezy, 2009, p. 20). Por ello, no son pocos los informes que apuntan a que las diversas preferencias entre hombres y mujeres son inherentes a la naturaleza de unos y otros; y, en consecuencia, también insalvables.

Lo anterior podría ser una explicación plausible para el generalmente más limitado acceso de las profesionales a puestos de poder; pero ¿es posible que el entorno social y cultural incida en estas supuestas diferencias? ¿Existen estas de forma innata, o son creadas? Y, lo más importante, ¿justifican el menor progreso laboral de la mujer?

En relación con la competitividad, se ha advertido que las mujeres son más reacias a participar en interacciones competitivas que los hombres, y que el rendimiento de estos mejora en contextos de competición. Parece que, en situaciones en las que sólo uno de los miembros del grupo puede ser premiado, los hombres responden incrementando su nivel de esfuerzo, al contrario que las mujeres (Croson y Gneezy, 2009, p. 19). A la luz de estos datos, es tentador concluir que los hombres son más receptivos a la competición; sin embargo, existen muchos factores cuya influencia no se ha estudiado en profundidad y podrían ser determinantes, tales como el tipo de tarea asignada o la composición del grupo en el que se plantea la prueba.

Por ejemplo, las diferencias entre géneros relativas a la competición varían entre culturas: cuando se examina una sociedad patriarcal, los hombres optan con más frecuencia por la competencia; pero, en el contexto de una sociedad matriarcal son las mujeres quienes prefieren los entornos competitivos (Croson y Gneezy, 2009, p. 19). Asimismo, las niñas y, posteriormente, mujeres, no parecen tener ningún problema en competir con las de su mismo sexo, sino que este surge cuando se trata de competir directamente con hombres (Fels, 2004); de hecho, las alumnas de colegios sólo para niñas exhiben mayor tendencia a la competición que aquellas procedentes de colegios mixtos (Villevall, 2012). Todo ello sugiere que el mayor o menor ánimo competitivo se ve condicionado por el contexto y las prácticas de la comunidad.

Por último, y a pesar de que su inclinación inicial a la competitividad pueda ser menor, lo cierto es que, una vez involucradas en esta, las mujeres exhiben tan buen rendimiento como los hombres (Croson y Gneezy, 2009, p. 18).

Un ámbito en el que tratar de evadir la competición puede tener una considerable relevancia en el ámbito profesional es la negociación: las mujeres evitan situaciones de negociación competitiva con más frecuencia que los hombres. A esa conclusión llegó Linda Babcock tras estudiar el salario inicial de graduados de MBA⁴ de la prestigiosa Carnegie Mellon University. El sueldo de los estudiantes masculinos era un 7'6% superior al de las graduadas femeninas, y esta diferencia se debía a que sólo un 7% de estas había tratado de renegociar el salario ofrecido, frente a un 57% de ellos que lo intentaron (Croson y Gneezy, 2009, p. 19).

En relación con este planteamiento deben hacerse dos apuntes: en primer lugar, que la diferente actitud de hombres y mujeres hacia la negociación es significativa únicamente cuando se trata de tomar la decisión de iniciarla o no; pero una vez comenzada, las reacciones de ambos sexos durante la misma son muy similares. Por otro lado, que, particularmente en un contexto laboral, la menor propensión a negociar puede estar justificada por precaución ante un retroceso, ya que varios estudios muestran que las candidatas a un empleo que se muestran firmes en una negociación son más penalizadas que los hombres que observan la misma conducta (Croson y Gneezy, 2009, p. 19).

En cuanto a la ambición, está considerablemente extendida la creencia de que, en el ámbito laboral, las mujeres son menos ambiciosas, de forma que, si no alcanzan funciones de máximo poder no es porque no se les presente la oportunidad, sino porque en realidad no quieren desempeñarlas. En este sentido, es esclarecedor un estudio realizado en 2019, que examina cómo han evolucionado las convicciones de la población americana en relación con los atributos y rasgos de hombres y mujeres. Este concluye que, durante los últimos setenta años, las mujeres han llegado a ser consideradas como igual de inteligentes y creativas (en ocasiones incluso más) que los hombres; sin embargo, todavía son vistas como menos ambiciosas y resolutivas que estos (Eagly et al., 2019, p. 10). Por

⁴ Del inglés Master of Business Administration (Máster en Administración de Empresas).

ello, aunque el estereotipo del género femenino como menos competente parece haberse superado, este cambio no ha aumentado sus posibilidades en el mercado laboral, que continúan notablemente bloqueadas por su consideración como poco ambiciosas.

Las investigaciones más recientes desafían esta concepción sobre las distintas aspiraciones de hombres y mujeres: el informe *Dispelling the Myths of the Gender "Ambition Gap"* (Boston Consulting Group, 2017) concluye que, en media, las mujeres muestran como mínimo el mismo nivel de ambición que los hombres al inicio de su carrera profesional, entendido como su anhelo de ejercer puestos de responsabilidad y ascender en la organización; y que dicho nivel no disminuye después de ser madres. Un factor que sí parece influir en la ambición es la cultura de la compañía: cuando el ambiente de trabajo se percibe como positivo y diverso, no existen diferencias de género en cuanto a las aspiraciones; sin embargo, cuando la diversidad de género escasea y la progresión hasta la cima se presenta como tortuosa para las mujeres, se abre una brecha entre la ambición de unas y otros.

Esta conclusión se complementa con la tesis de otros autores; por ejemplo, Fels (2004) afirma que, para cualquier persona, la motivación para adquirir una nueva competencia o perseguir una iniciativa está determinada por dos elementos: la probabilidad de lograr el objetivo marcado y la valoración de la recompensa que se espera obtener. Respecto al primero, prácticamente nadie pone ya en duda la capacidad del género femenino de dominar cualquier competencia o habilidad; y, de hecho, los inconvenientes no surgen durante la educación secundaria ni en la universidad. Sin embargo, el aspecto relativo a los incentivos sí es con frecuencia problemático, pues, aunque parece que la maestría en un área de especialidad resulta tan gratificante para las mujeres como lo es para los hombres, el reconocimiento social que pueden anticipar por ello no es equivalente. Y esto es así porque la validación social y personal que las mujeres reciben por sus logros es usualmente inferior, ambigua y mucho menos predecible.

Además, mientras que los chicos tienden a sobreestimar su capacidad y probabilidad de éxito, las chicas suelen hacer precisamente lo contrario; este cálculo de posibilidades, si bien no se corresponde con la habilidad real de unos y otros, sí coincide con precisión con la legitimación y el prestigio que reciben por su esfuerzo. No es de extrañar, entonces, que ante una probabilidad poco clara de alcanzar las metas profesionales planteadas, la motivación para perseguirlas y luchar por ellas se reduzca (Fels, 2004).

Finalmente, cabe mencionar un fenómeno curioso en relación con la diversa actitud y tolerancia al riesgo de hombres y mujeres. En general, la aversión al riesgo es superior en mujeres que en hombres, y, mientras que estos consideran las situaciones de riesgo como desafíos u oportunidades, las mujeres suelen equipararlas con una amenaza. Sin embargo, se ha observado que esta disparidad se atenúa extraordinariamente en el ámbito profesional: cuando los participantes tienen un puesto de responsabilidad en su organización (como mínimo, de *mánager*), no hay diferencias de género en cuanto a la tolerancia al riesgo (Croson y Gneezy, 2009, p. 7).

De lo expuesto debemos concluir que las diferencias de género observadas en relación con ciertas facetas y preferencias personales se deben en parte a razones naturales, pero también están enormemente condicionadas por la educación y el entorno; el peso de cada factor o el efecto de la interacción de ambos es una cuestión que requiere de investigación adicional. Pero, en cualquier caso, la entidad de estas desemejanzas no parece suficiente para justificar la desigualdad de género en los cuadros de dirección de la empresa.

ii. Circunstancias familiares y personales

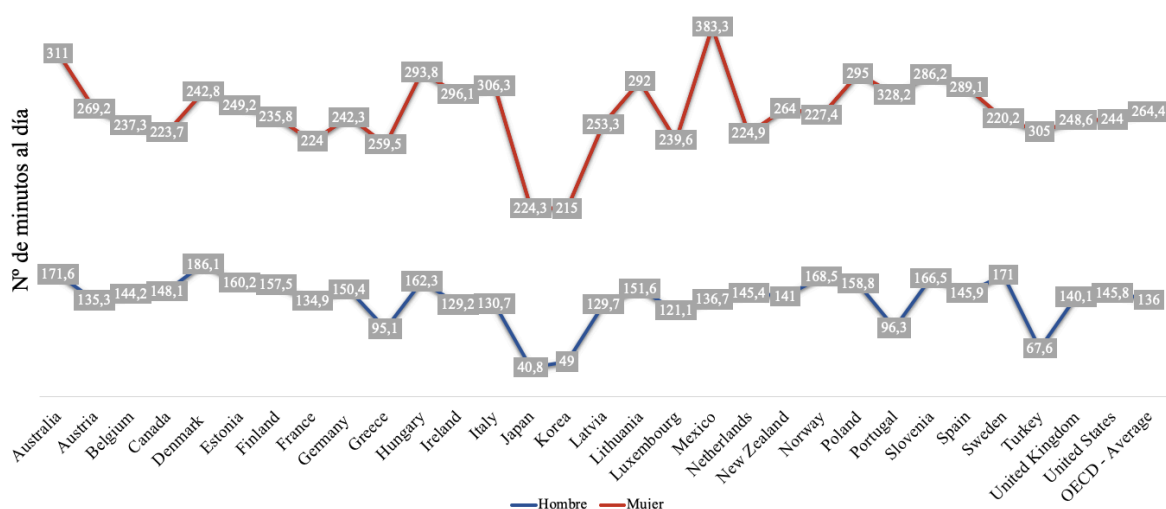
La socióloga y escritora Arlie Hochschild habla en su libro *The Second Shift* de un fenómeno ocasionado como consecuencia de la irrupción de la mujer en el mercado laboral, que afecta a las parejas actuales. Al surgimiento de familias bisalariales a finales del siglo XX no han seguido cambios similares en el hogar, de forma que muchas mujeres han acabado asumiendo una doble carga de trabajo: la primera, en la oficina, y la segunda (no remunerada) en casa (Jackson, 2019).

En 2002, los profesores Nosek, Banaji y Greenwald sugirieron la existencia de una relación mental implícita entre la familia y el papel de las mujeres; en su estudio, detectaron que, inconscientemente, las personas (tanto hombres como mujeres) tienden a asociar al género masculino con el desarrollo de una carrera y, al femenino, con el cuidado de la familia y el hogar. Aunque esta conexión estaba considerablemente atenuada cuando se preguntaba explícitamente por sus opiniones, los resultados mostraron que, en un nivel implícito o inconsciente, la asociación era mucho más fuerte (Nosek et al., 2002). Este hallazgo parece ser el síntoma de una realidad surgida tras la incorporación de la mujer al mundo laboral: las mujeres asumen una carga mucho mayor en lo que al cuidado del hogar se refiere, desempeñen además un cargo profesional o no.

Los datos más recientes de la OECD⁵ muestran que las mujeres trabajadoras dedican, en media, un 28% más a tareas no remuneradas que los hombres en Suecia; un 50% más en España, y un 60% en Gran Bretaña (Jackson, 2019). Ello por no mencionar que muchas abandonan o ni siquiera pueden acceder al mercado laboral para asumir la atención del hogar; por ejemplo, según un informe de la Organización Internacional del Trabajo, a nivel global, el 41'6% de las mujeres en edad de trabajar que se encuentra fuera de la fuerza laboral lo achaca al hecho de tener a su cargo la realización de labores no remuneradas (International Labour Organization, 2018, p. 83).

La siguiente tabla ilustra la inversión de tiempo en trabajo no remunerado⁶ en función del sexo y país según los datos más recientes publicados por la OECD:

Tabla 4. Tiempo dedicado a tareas no remuneradas, por país y sexo



Fuente: Elaboración propia con datos de la OECD

A esto debe añadirse que el actual diseño de las jornadas laborales, unido a la globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, requiere de una dedicación al trabajo cada vez mayor y una conexión prácticamente ininterrumpida. Particularmente en ciertas industrias, como el sector jurídico o el

⁵ Organization for the Economic Cooperation and Development.

⁶ El trabajo no remunerado, según la definición de la OECD, incluye fundamentalmente: la realización de labores domésticas, el cuidado de ascendientes y descendientes, el cuidado de miembros del hogar y de personas ajenas a este, el voluntariado, y el tiempo dedicado a las compras y a viajar por razones familiares.

financiero, existe una fase en la vida profesional en la que se intensifica la dedicación requerida al trabajo y paralelamente, la rentabilidad de trabajar muchas horas seguidas es descomunal; por consiguiente, las mujeres que también deben encargarse del hogar son excluidas de estas oportunidades (Jackson, 2019). A ello se suma el que esa mayor exigencia suele producirse en un momento vital (entre finales de los veinte y la mitad de los treinta) en el que generalmente se espera que las mujeres comiencen a formar una familia.

En el mismo sentido se manifiesta Miller, que explica que a lo largo de los últimos años, el retorno de un horario largo e inflexible ha aumentado drásticamente, sobre todo en ciertas profesiones, en las que cada hora adicional de disponibilidad se remunera desproporcionadamente; por ejemplo, alguien que trabaja 50 horas a la semana puede llegar a ganar un 8% más por hora que alguien que trabaja 49 horas (Miller, 2019).

Se trata de un fenómeno tan contundente que parece haber anulado el efecto de los mayores logros académicos y educativos de las mujeres (Miller, 2019). Y ello porque produce un doble efecto: en primer lugar, si estas asumen una mayor parte de la carga doméstica, tienen una menor disponibilidad para dedicar a su trabajo profesional, con lo cual obtienen una rentabilidad menor, no sólo en términos económicos, sino también en cuanto a oportunidades, experiencia, contactos, etc. Lógicamente, esto merma su progreso dentro de la compañía; y, a su vez, el que su progresión pueda anticiparse como más limitada determina que si surgiera cualquier necesidad adicional en el entorno familiar (por ejemplo, el nacimiento de un hijo), se consideraría natural que fueran ellas quienes relegaran su carrera a un segundo plano para atenderla. La lógica del argumento es inapelable: de todos modos, sus perspectivas no eran tan prometedoras.

El estudio de Theodossiou y Zangelidis (2007) respalda este razonamiento. Este estudia la probabilidad de abandonar el trabajo en función del sexo y de las circunstancias familiares, distinguiendo entre dejar el puesto por uno de mayor categoría (ascender) o abandonarlo para pasar a formar parte de la población inactiva. Los resultados sugieren que, mientras que las características del hogar (determinadas, entre otras, por el número de niños a cargo) no afecta a la probabilidad de los hombres de ascender, la de las mujeres se reduce cuanto más compleja es su situación familiar. Más aún, la probabilidad de abandonar el mercado laboral se incrementa para las mujeres cuando existen niños en la familia, pero se reduce para los hombres (reforzando la concepción de que el hombre es

el principal sustento económico de la familia, mientras que el rol preponderante de la mujer es de proveedora de cuidados).

Estos hallazgos revelan que la mayoría de las mujeres tiene más dificultades para conciliar su vida profesional y sus responsabilidades familiares, y, como consecuencia de ello, una menor probabilidad de ascender. Se trata de una coyuntura que puede limitar el potencial de desarrollo profesional de muchas mujeres y, por tanto, una de las causas de que no sea frecuente verlas desempeñando los cargos más elevados en las empresas.

3.1.2. Factores externos o ajenos a la persona de la mujer

i. Los sesgos de género

Como hace tiempo que la economía conductual demostró, el comportamiento humano está afectado por percepciones sesgadas o creencias incorrectas (Schmitt, 2015). Sencillamente, las personas eligen, ignoran e interpretan información en función de sus propias convicciones y experiencias pasadas, ya sea de manera consciente o inconsciente. Los estereotipos desempeñan una función de “simplificadores de la información”, pues organizan los conceptos en grupos que permiten asignarles unas características o significados concretos; por ello, también plantean el riesgo de generalizar, achacando automáticamente un conjunto rasgos por la supuesta pertenencia a una categoría preconcebida.

El Inventario de Roles de Sexo de Bem (1974) propone un abanico de sesenta adjetivos que describen a una persona, de los cuales veinte se consideran femeninos, veinte se identifican en principio con el género masculino, y veinte son neutrales. Los atributos elegidos para definir la feminidad son algunos como “leal”, “compasivo”, “tímido”, “empático”, “sensible a las necesidades de otros”, “cálido”, “ingenuo”...; por el contrario, los rasgos asociados a la masculinidad son “autosuficiente”, “enérgico”, “analítico”, “asertivo”, “agresivo”, “individualista”, “competitivo” y “ambicioso”, entre otros. Quizá lo más llamativo de estas descripciones, es que, como señala Fels, mientras que los caracteres femeninos han de darse necesariamente en el contexto de una relación interpersonal, los masculinos pueden darse por sí mismos, sin necesidad de la presencia de otra persona que valide la masculinidad (Fels, 2004).

Lo relevante de esta clasificación en la gestión del talento femenino es que los rasgos que se atribuyen a las mujeres colisionan frontalmente con los que se asignan a un *mánager* ideal. Mientras que se espera que las primeras sean sumisas y sensibles, un buen *mánager* (y, en general, cualquiera que desempeñe un puesto de poder) debe ser masculino, asertivo y enérgico (Mezt y Kulik, 2014).

Esto es lo que la literatura denomina efecto “*think manager, think male*”, que hace referencia a que el rol de *mánager* se identifica automáticamente con una figura masculina. Esta percepción se ha mantenido constante a lo largo del tiempo y no varía entre países: el efecto *think manager, think male* se ha demostrado durante la última década en Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y China, entre otros. Como resultado de la discrepancia entre el estereotipo femenino y el de un *mánager* exitoso, es más probable que las mujeres se juzguen como candidatas no idóneas para los puestos de dirección; es decir, siendo iguales todos los demás factores, un hombre siempre será considerado como más adecuado para ese tipo de cargos que una mujer (Ryan y Haslam, 2007, p. 550-551).

Esta circunstancia supone un desafío para las mujeres que aspiran a ascender a los cuadros directivos, pues han de demostrar que reúnen las características (masculinas) imprescindibles para desempeñar con éxito un puesto de liderazgo; pero, simultáneamente, deben mantener los rasgos propios de la feminidad, ya que lo contrario implicaría una contradicción con el estereotipo femenino que también reduciría sus posibilidades de ascender (Metz y Kulik, 2014). En definitiva, se enfrentan a una situación pierde-pierde, ya que quebrantar cualquiera de los dos estereotipos – el “masculino” de líder o el “femenino” de mujer – conduce a evaluaciones negativas de su capacidad y su desempeño (Ryan y Haslam, 2007, p. 551).

A raíz de estos planteamientos, las mujeres deben demostrar que su rendimiento es sobresaliente; y es que sólo cuando la calidad de su contribución a los equipos de trabajo es incuestionable evitan sufrir el efecto de los prejuicios. En tal caso, es difícil que los encargados de tomar decisiones en las empresas no las tengan en cuenta para un ascenso o infravaloren su desempeño (Kalysh et al., 2016, p. 505).

En este sentido, la investigación de Player et al. (2019) sugiere que el criterio seguido al enjuiciar la capacidad de varios candidatos es diferente si estos son hombres o mujeres:

mientras que los hombres son contratados, ascendidos o evaluados en base a su potencial de liderazgo, las mujeres lo son en función de su rendimiento pasado. El resultado es que no es suficiente que el desempeño de las candidatas iguale el de sus competidores hombres, pues, a diferencia del potencial masculino, que se valora muy positivamente, el potencial femenino es pasado por alto a efectos de su evaluación. Por ello, las mujeres han de cumplir con estándares más elevados en un proceso de selección, evaluación o promoción: deben aportar más pruebas de su competencia como líderes para compensar que su rendimiento esperado será inferior, particularmente en puestos típicamente considerados masculinos.

Este problema es especialmente preocupante cuando se trata de la promoción al cargo de *mánager*, que, como se ha explicado, supone el principal escollo en el ascenso profesional de la mujer; en este punto los candidatos todavía cuentan con una experiencia limitada y similar, por lo que el sesgo de rendimiento afecta con más intensidad a las mujeres (Jarabo, 2019).

Los estereotipos afectan a las mujeres en otros muchos aspectos de su carrera profesional; por ejemplo, Moss-Racusin et al. (2012) realizaron un experimento en el que se envió el mismo CV a ciento veintisiete posibles empleadores, con la única diferencia de que el nombre era femenino en la mitad de ellos y masculino en la otra mitad. El resultado fue que, con un CV idéntico, se calificó al hombre como significativamente más competente y más adecuado para ocupar el puesto y, además, se le ofreció un mayor salario inicial y orientación profesional. Esto fue así tanto si quien realizaba la valoración era un hombre como si era una mujer, lo cual indica que este tipo de sesgos son profundamente inconscientes, y, por tanto, de difícil detección y abordaje.

Finalmente, como exponen Metz y Kulitz (2014, p. 197-199), los encargados de tomar decisiones en las compañías albergan con frecuencia roles de género que atribuyen a las mujeres un escaso compromiso con su trabajo y una mayor dedicación a sus responsabilidades familiares, ya sean existentes o potenciales. Este juicio les lleva a ofrecer sistemáticamente más oportunidades de desarrollo a los hombres que a las mujeres; oportunidades que son críticas en el desarrollo de la carrera profesional y contribuyen al ascenso en la organización. Pero, como consecuencia de dicha valoración sesgada, las mujeres ven limitadas sus oportunidades y, por consiguiente, su rango de experiencias profesionales. Esto les sitúa en una posición de inferioridad de posibilidades

respecto a sus homólogos masculinos y, con el tiempo, reduce sus horizontes profesionales.

También es interesante el estudio de Ryan y Haslam (2007), que muestra que las mujeres tienen una mayor probabilidad de ser nombradas líderes de compañías que han experimentado un periodo de malos resultados o sufrido un escándalo; es lo que se ha venido denominando “*glass cliff*” o “precipicio de cristal”. Se trata de mujeres que en apariencia rompen el techo de cristal, alcanzando los escalones corporativos superiores, pero en realidad se sitúan en una posición precaria y en la que el riesgo de fracaso es desproporcionado. De nuevo, se trata de una situación que difícilmente puede beneficiar a la mujer: de un lado, si fracasa, ello será probablemente atribuido a su incapacidad y no a la ya desesperada situación previa; si triunfa y logra superar la crisis, podría adquirir la reputación de “solucionadora de problemas”, confirmando una tendencia a la asociación “*think crisis-think female*”, convirtiendo su carrera en una sucesión de precipicios de cristal.

En definitiva, es evidente que los estereotipos de género crean obstáculos al progreso de la mujer en la jerarquía corporativa, situándolas en una posición desventajosa frente a sus colegas masculinos. A pesar de lo perjudicial de sus efectos, la identificación y neutralización de estos sesgos es muy complicada y, sobre todo, está ampliamente fuera del control de la mujer.

3. 2. Las soluciones propuestas. ¿Cuáles funcionan?

3.2.1. Medidas al alcance de la empresa

En los últimos años se ha observado un aumento notable de iniciativas que persiguen una representación igualitaria de altos cargos femeninos, quizá tras haberse demostrado los beneficios que ello puede implicar para la empresa. Así, se aprueban medidas legislativas que requieren la observancia de ciertas proporciones en los escalones jerárquicos superiores y se fomenta el examen de la diversidad de género como parte de la evaluación de la compañía de cara a los inversores, entre otros (Kalysh et al., 2016, p. 504). Ello provoca que la presión sobre las organizaciones para incrementar el número de mujeres en posiciones de liderazgo sea creciente.

Las compañías han tratado de responder a este requerimiento adoptando tres posibles enfoques. El primero consiste en diseñar programas que hacen responsable de promover la igualdad de género a una persona concreta, como los planes de acción positiva (entre los que se incluyen las cuotas de género) y los comités o puestos a cargo de la diversidad. El segundo trata de abordar y eliminar los sesgos de género a través de formación y *feedback* dirigidos a los responsables de la gestión de personas. Por último, encontramos estrategias para reducir el aislamiento de las mujeres en la empresa, como la tutoría profesional (también llamada *mentoring*) y el establecimiento de una red de contactos (*networking*).

En cualquier caso, la diversidad de estrategias para fomentar la diversidad es abundante, y con frecuencia no se opta por sólo por una, sino por una combinación de varias.

A continuación, se examinan las ventajas e inconvenientes que ofrecen algunas de las medidas utilizadas con más frecuencia, para después analizar su impacto sobre la igualdad de género en los puestos directivos.

i. Cuotas de género

En línea con la preocupación por la igualdad de género, y replicando las introducidas en el sector público, son muchos los países que en los últimos años han adoptado medidas que obligan a las compañías del sector privado a fijar objetivos de presencia femenina en ciertos rangos; se trata de las llamadas cuotas de género.

Así lo han hecho Noruega, que fue la primera en promulgar un sistema de cuotas aplicable a los órganos de administración de sociedades anónimas; Islandia, para las compañías que tuvieran más de cincuenta empleados; Francia, exigiendo una proporción equilibrada en los consejeros no ejecutivos; Bélgica; e Italia, entre otros (Mateos de Cabo et al, p. 611-612).

España fue una de las primeras en unirse a esta iniciativa, con la aprobación de la denominada Ley de Igualdad en 2007 (Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres). Así, su Exposición de Motivos afirma: “*se ha estimado conveniente establecer determinadas medidas de promoción de la igualdad efectiva en las empresas privadas*”, a través del llamado en la Ley principio de presencia

o composición equilibrada, “*con el que se trata de asegurar una representación suficientemente significativa de ambos sexos en órganos y cargos de responsabilidad*”. Esta ley obligaba a las sociedades que deban presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviadas a *procurar* incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permitiera alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en 2015; y a aquellas con más de cincuenta empleados, a elaborar y aplicar un plan de igualdad (artículos 75 y 45, respectivamente).

En general, no se trata de un sistema de cuotas en sentido estricto, ya que no es vinculante, sino de un sistema de objetivos: las empresas deben autoimponerse metas de representación proporcional, pero su incumplimiento no resulta en una sanción (de ahí que suelen denominarse cuotas flexibles o suaves, del inglés *soft quotas*); más bien su cumplimiento da lugar a ciertos privilegios o recompensas. A pesar de ello, conviene no perder de vista que vienen impuestas por el poder legislativo. Además, en ciertos países sí se han establecido como obligatorias, previéndose entonces medidas sancionadoras en caso de inobservancia; por ejemplo, se les impide seguir cotizando en Bolsa o retribuir a sus consejeros.

En cuanto a la efectividad de este sistema, hasta el momento los resultados no son demasiado esperanzadores, al menos los referidos a las cuotas flexibles. En el caso concreto de España, Mateos de Cabo et al. (2019) concluyen, tras analizar la evolución de la composición de los órganos de administración de las empresas desde la entrada en vigor de la ley, que no se ha producido un incremento significativo en la representación femenina, y que sólo alrededor del 5% de las organizaciones cumplen con el sistema de cuotas. Sin embargo, cuando la consecución de la proporción fijada es vinculante, parece que la efectividad es mayor; es el caso, por ejemplo, de Noruega, donde todas las compañías obligadas alcanzaron una representación femenina del 40% en sus consejos de administración al finalizar el plazo concedido.

Son muchas las críticas que se plantean a la propuesta de las cuotas. Más allá de que podría vulnerar la libertad de empresa, este tipo de medidas podrían también suponer un revés para el desempeño empresarial e incluso para la mujer.

El hecho de promocionar a un cierto número de mujeres sólo para ajustarse a la cuota implica que el mismo número de hombres mejor cualificados son rechazados. Ello

conllevaría, en primer lugar, una discriminación contra los hombres, que dejarían de ser ascendidos a puestos que, de no existir la cuota, podrían desempeñar.

Este razonamiento sería indiscutible si no existieran los sesgos de género. Si a igualdad de formación, experiencia y desempeño, los evaluadores tienden inconscientemente a sobrevalorar la capacidad de los candidatos hombres frente a la de las mujeres, quizá las candidatas que son juzgadas como “menos competentes” no lo sean en absoluto. Entonces, el establecimiento de cuotas podría evitar que mujeres que son idóneas para ejercer un cargo no dejen de acceder a él simplemente por las parcialidades inconscientes de quienes las evalúan.

Una segunda preocupación afirma que la imposición de cuotas generaría un descenso en el nivel de competencia y preparación de los cargos dirigentes de la compañía, al ser nombrados muchos de ellos en base a su sexo y no a su capacidad. En este sentido, se sabe, por ejemplo, que tras la aprobación de la ley de cuotas en Noruega, las mujeres nombradas como consejeras eran más jóvenes y tenían menos experiencia directiva en comparación con los hombres, aunque también tenían una formación académica superior (Schmitt, 2015, p. 534). Probablemente este inconveniente no lo sería tanto, ya que en la actualidad y en la mayoría de las organizaciones existen mujeres suficientemente preparadas en todos los niveles jerárquicos para dar un paso adelante y asumir una mayor responsabilidad.

Finalmente, otro posible efecto negativo es el nacimiento del estigma de la “mujer cuota”, referido a las mujeres supuestamente menos competentes pero seleccionadas por la empresa en cumplimiento de tales objetivos. Esta idea sería extremadamente nociva por dos razones: en primer lugar, porque podría ocasionar que muchos de los compañeros de trabajo de las nuevas directivas las consideraran como poco capacitadas y no tomaran en serio su liderazgo. En segundo lugar, porque podría también distorsionar la percepción que estas tienen de sí mismas, haciendo que se consideren incapaces de desempeñar el puesto (Schmitt, 2015, p. 534). La consecuencia última sería el fenómeno de la profecía autocumplida: el desempeño de las mujeres recién promocionadas sería de hecho inferior al de los hombres que antes ocupaban esos puestos.

Por otro lado, las consecuencias derivadas de las cuotas de género podrían también ser positivas. Por ejemplo, más allá del efecto puramente mecánico de aumentar la

proporción de mujeres en los cuadros de dirección, podría normalizar su presencia en entornos típicamente dominados por hombres, desafiando los estereotipos de género existentes.

En definitiva, se trata de un método que presenta ventajas, pero también inconvenientes que no conviene subestimar. Por ello, la implementación, en su caso, debe ser cuidadosa y estar unida indisolublemente al compromiso de la organización y de todos sus miembros con la igualdad de género, del cual dependerá en gran medida su eficacia.

ii. Políticas de conciliación

El concepto de “conciliación” abarca un amplio abanico de medidas que tienen en común su finalidad de ayudar a los empleados a compaginar su vida profesional y sus responsabilidades no laborales. A pesar de que los conflictos entre el trabajo y la vida familiar pueden sufrirlos tanto hombres como mujeres, y las políticas de conciliación suelen ponerse a disposición de ambos indistintamente, son las mujeres quienes se acogen a ellas con más frecuencia (Kalysh, 2016, p.505).

Las medidas que pueden adoptarse en este ámbito son casi tan diversas como organizaciones hay; a grandes rasgos, podemos mencionar las que permiten flexibilizar la jornada laboral, tales como la jornada reducida, el trabajo a tiempo parcial o los horarios flexibles; la provisión directa de servicios, como las guarderías; y las que posibilitan el trabajo fuera de la oficina (teletrabajo, videoconferencias y trabajo desde casa, entre otras).

Como se ha expuesto, las mujeres dedican sustancialmente más tiempo que los hombres a la atención del hogar y el cuidado de la familia. Por consiguiente, parece razonable que la adopción de medidas que les permitan compatibilizar mejor ambas responsabilidades (por ejemplo, confiriéndoles mayor control acerca de cuándo o dónde trabajar), les ayude a mantener su carrera profesional, alcanzar su máximo potencial y, en definitiva, facilite su ascenso hacia los puestos de dirección.

No obstante, estas medidas pueden también generar un exacerbamiento de los estereotipos de género, en particular si se promueven como dirigidas de forma principal a las mujeres. Los estudios muestran que en contextos organizacionales eminentemente dominados por hombres los estereotipos de género son más notorios que en aquellos en

los que existe una mayor igualdad, pues en ellos se destacan las diferencias entre ambos sexos. Por el contrario, cuando hay la proporción de mujeres en la compañía es mayor, la probabilidad de que sean juzgadas conforme a modelos estereotipados se reduce, siendo entonces evaluadas en base a su rendimiento individual (Kalysh et al., 2016, p. 506).

Por ello, en ámbitos en los que predominan los hombres, las políticas de conciliación pueden acentuar los estereotipos de género y hacerlos más visibles; y cuando el contexto organizacional realza estos prejuicios, es más probable que quienes toman las decisiones sigan criterios sesgados para contratar y promocionar a las personas. En definitiva, en este tipo de entornos, el uso de estas medidas podría reforzar el estereotipo de que “las mujeres no pueden dedicar el tiempo necesario a ser líderes” (Cross y Linehan, 2006, p. 37).

¿Cuál es, entonces, la utilidad real de estas medidas? ¿Sirven para paliar los obstáculos que encuentran las mujeres al tratar de subir en la escala corporativa o tienen el efecto contrario?

Esto es lo que Kalysh, Kulik y Perera intentan dilucidar en su estudio *Help or hindrance? Work-life practices and women in management* (2016). Sus resultados sugieren que las políticas de conciliación pueden tener un impacto positivo en la representación de las mujeres en cargos de dirección, pero que tal progreso está condicionado. En primer lugar, los resultados no son inmediatos, sino que la mejoría lograda por estas prácticas sólo es significativa con el transcurso de varios años (concretamente, en el estudio fue necesario un intervalo de 8 años). Además, el impacto de estas medidas sólo fue positivo en contextos en los que las mujeres representaban como mínimo un 43% de los miembros de la organización, afianzando la idea anterior de que la ausencia de diversidad de género puede distorsionar el objetivo de las políticas de conciliación. Si tenemos en cuenta que, según los datos revisados en el capítulo anterior, las mujeres representan alrededor de un 40% en las organizaciones europeas (Mercer, 2015), quizá las políticas de conciliación no estén alcanzando plenamente su potencial como apoyo de la paridad de género.

Finalmente, mientras que las medidas relativas a la flexibilización del horario laboral y el trabajo a distancia no mostraron resultados positivos, sí lo hicieron aquellas consistentes en la prestación directa de servicios. Probablemente, porque liberan a las

mujeres de algunas de sus responsabilidades familiares, permitiéndoles así reunir las evidencias incontrovertibles de desempeño que se les exige para ser promocionadas. Además, el uso que cada empleado haga de estos servicios no tiene por qué ser conocido por los demás ni por quienes les evalúan, lo cual evita que se produzca una acentuación de los estereotipos de género (Kalysh et al., 2016, p. 513).

En cuanto a las medidas que brindan flexibilidad sobre dónde y cuándo trabajar, no resultaron ser efectivas en el estudio, aparentemente, por ser incompatibles con el prototipo de *mánager* existente en la mayoría de las empresas. Particularmente en aquellos sectores en los que se valora de modo especial la disponibilidad y el “estar presente” en cualquier momento, el ofrecimiento de estas medidas implica que quienes se acogen a ellas son considerados como menos motivados y menos comprometidos con la compañía (Kalysh et al., 2016, p. 514).

iii. Otros métodos

Además de las ya mencionadas, existen otras muchas iniciativas con el objetivo de facilitar una representación equilibrada de las mujeres en todos los escalones de la escala corporativa.

Por ejemplo, algunas organizaciones crean comités o departamentos cuya única tarea es promover y efectuar un seguimiento de la diversidad; así, sus miembros pueden dedicarse a este objetivo a tiempo completo, en lugar de compatibilizarlo con otras responsabilidades.

Para abordar los sesgos inconscientes en la toma de decisiones, algunas compañías optan por ofrecer a sus miembros formación o entrenamiento en diversidad (en inglés, *diversity training*), que les permita identificar y actuar sobre tales prejuicios, y *feedback* que les muestre el impacto de sus decisiones en la diversidad organizacional.

Por otro lado, las iniciativas de *networking* y tutoría profesional pretenden dar respuesta al hecho de que la red de contactos de una persona puede jugar un papel determinante en el desarrollo de su carrera profesional. Particularmente en ciertas industrias, en las que una de las principales funciones de los altos cargos es precisamente captar nuevos clientes y establecer una relación sólida con ellos, la disparidad en el acceso a determinados contactos puede ser decisivo en el ascenso en la compañía. Por ello, los

programas de *mentoring* y *networking* dirigidos específicamente a mujeres podrían proporcionarles contactos e información de utilidad que les facilitaran tal ascenso.

3.2.2. ¿Cómo de eficaces son estas medidas?

Las medidas anteriores son comúnmente empleadas por las empresas que buscan incrementar la diversidad de género en las cotas de poder. Sin embargo, lo cierto es que, hasta la fecha, la evidencia empírica de la eficacia real de estas medidas es limitada. La escasez de datos, la disparidad de medidas y modos de implementarlas y la inconsistencia de los resultados dificultan afirmar con seguridad qué estrategias son más efectivas y en qué situaciones.

En un intento de superar esta falta de certidumbre, Kalev, Dobbin y Kelly (2006) examinaron su efectividad clasificándolas en las tres categorías ya mencionadas.

Se encontró que los métodos más efectivos eran aquellos que asignaban la responsabilidad de impulsar la igualdad de género a una o varias personas concretas. Según pudieron observar, las personas designadas como responsables interiorizaban y se comprometían con la meta de lograr una mayor diversidad, convirtiéndose en una suerte de paladines de la igualdad de género. Ante estas medidas, la probabilidad de las mujeres de ser ascendidas a un puesto de *mánager* se incrementaba.

En relación con este tipo de estrategias, otro estudio muestra que la eficacia es mayor cuanto más alto es el rango de la persona nombrada responsable. Ello se explica por la confluencia en una misma persona de concienciación por la diversidad de género, y la autoridad y el poder de disposición de recursos para implementar las decisiones pertinentes (Graham et al., 2017, p. 250).

En cuanto a la formación y el *feedback*, los resultados muestran que tienen un impacto positivo en el número de mujeres en puestos directivos, si bien muy modesto. De hecho, la instrucción en materia de diversidad puede incluso producir un retroceso en lugar de un avance en determinadas ocasiones. Este hallazgo es consistente con otros estudios, que sugieren que esta iniciativa podría activar, más que reducir, los sesgos de género. Este problema no se da, no obstante, con relación al *feedback*; el hecho de saber que las decisiones adoptadas en materia de promoción van a ser posteriormente valoradas por terceros favorece que estas sean más imparciales y equitativas. Finalmente, los programas

de *mentoring* y *networking* resultaron ser positivos para las mujeres, aunque, de nuevo, su impacto fue poco sustancial (Kalev et al., 2006, p. 593-604).

CAPÍTULO 4: DIVERSIDAD DE GÉNERO EN LA EMPRESA ESPAÑOLA

4. 1. Breve análisis del panorama español

En los capítulos anteriores se ha realizado un recorrido por la carrera profesional de las mujeres, comenzando en la etapa educativa, continuando con su incorporación al mundo laboral y su evolución en este, y finalizando con un análisis de los factores y estructuras que inciden en su progresión.

De todo ello, las conclusiones extraídas han sido fundamentalmente las siguientes. En primer lugar, tanto en Europa como en Estados Unidos, la mayoría de los graduados universitarios son mujeres; en segundo lugar, y a pesar de lo anterior, la incorporación de las graduadas universitarias al mercado laboral es inferior a la de sus homólogos masculinos; y, finalmente, la proporción de mujeres disminuye conforme se escala en la jerarquía corporativa.

Como factores que pueden explicar este fenómeno se han señalado dos categorías: los que se deben a la supuesta naturaleza distinta de hombres y mujeres (por ejemplo, la inclinación a competir), y aquellos determinados por el entorno en el que se desenvuelven (como es el reparto de las tareas del hogar y los roles y estereotipos).

En este capítulo se concretan estos aspectos en un contexto geográfico específico: el español. Para ello, se examinan los datos y las estadísticas disponibles en lo que al desempeño académico y laboral de las mujeres se refiere. Como se verá, esta información pone de relieve el mismo fenómeno que se detectó a nivel global: a mayor rango jerárquico en la pirámide corporativa, menor representación femenina.

En cuanto a las causas, las apuntadas por las investigaciones y estudios cuantitativos revisados se consideran comúnmente extrapolables al mercado laboral de cualquier país occidental, debido a las similitudes sociales y culturales existentes entre ellos. A pesar de ello, se considera que un enfoque cualitativo puede enriquecer notablemente la visión aportada por el trabajo. Por ello, en el estudio de las causas y las medidas se ofrece una aproximación al panorama español a través de los testimonios de mujeres directivas españolas.

4.1.1. Datos académicos

Según los datos más recientes disponibles en Eurostat, correspondientes al año 2017, las mujeres representan más de la mitad de los graduados universitarios en España; concretamente, el 55'7%. Esta cifra, aunque es bastante elevada, no alcanza aún la media europea, que para el mismo año fue del 57'6%. A nivel nacional, también en los estudios de Máster predominan ellas: un 57'2%, frente a un 42'8% de hombres; así como en el nivel de Doctorado, en el que el 50,4% de los títulos son obtenidos por mujeres.

Es interesante examinar las preferencias mostradas en la elección del área de estudio. Las carreras escogidas con más frecuencia por las mujeres son las pertenecientes a las áreas de Educación (elegida por el 22% de las estudiantes universitarias), Salud (21%) y Administración y dirección de empresas y Derecho (19%), seguidas a mayor distancia por Artes y humanidades (10%) y Ciencias sociales y periodismo (8%).

En contraste, destaca la escasa presencia de mujeres en carreras de perfil científico y tecnológico, pues sólo un 7% decide estudiar Ingeniería, y un 1% opta por Tecnologías de la información y las comunicaciones. Ello implica que alrededor de una cuarta parte de los graduados en Ingeniería (un 26'76%) y sólo algo más de una décima parte en Tecnologías de la información (un 12'5%) son mujeres. Estos datos pueden observarse en el gráfico contenido en el Anexo 1.

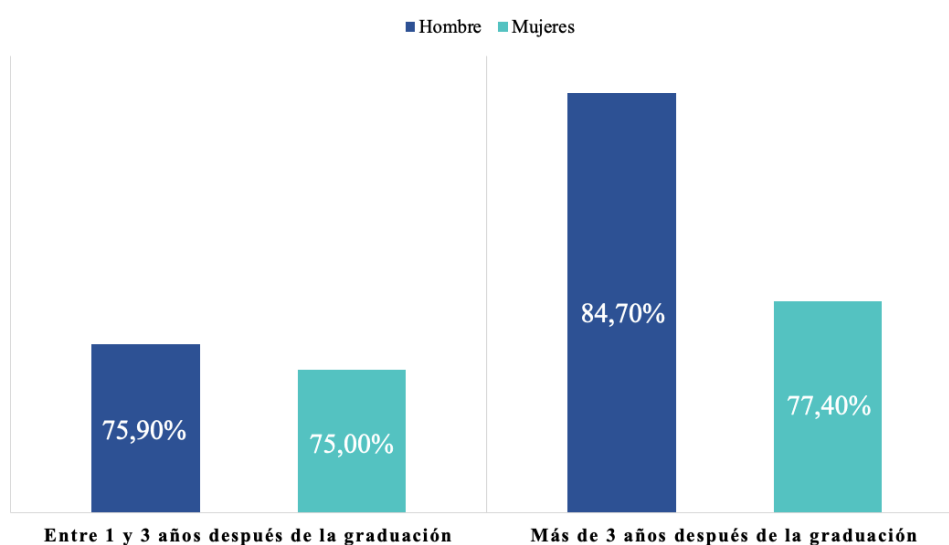
Como consecuencia de la revolución tecnológica a la que se han visto expuestas las empresas durante los últimos años y a la que, previsiblemente, continuarán enfrentándose, estas demandan crecientemente personas con formación STEM (en referencia a las áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas⁷). Este tipo de competencias son imprescindibles no sólo para las que operan en sectores directamente relacionados con la tecnología, sino que, fruto de la transformación digital, se han hecho también necesarias en cualquier compañía, independientemente de la industria a la que pertenezca.

⁷ Del acrónimo en inglés *Science, Technology, Engineering and Mathematics*.

En consecuencia, la falta de mujeres con estudios en estos campos podría constituir un impedimento para su incorporación a las empresas y, posteriormente, para ascender a puestos que están tornándose en fundamentales dentro de estas.

En este sentido, a nivel nacional, igual que ocurre en la Unión Europea, son significativas las diferencias en la empleabilidad de los recién graduados en función del sexo. En España, la tasa de empleo de las graduadas universitarias jóvenes (de hasta 34 años) fue de 75% en el año 2018, mientras que la de los graduados fue apenas un punto porcentual superior (75'9%) en el mismo año, según datos de Eurostat. Sin embargo, parece que esta diferencia se acrecienta con el paso del tiempo, pues transcurridos más de tres años desde la finalización de los estudios universitarios, la tasa de empleo es de 77'4% para las mujeres y de 84'7% para los hombres (Eurostat, 2013 y 2018). Así se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 5. Tasa de empleo de graduados universitarios jóvenes por sexo en España



Fuente: Elaboración propia con datos de Eurostat

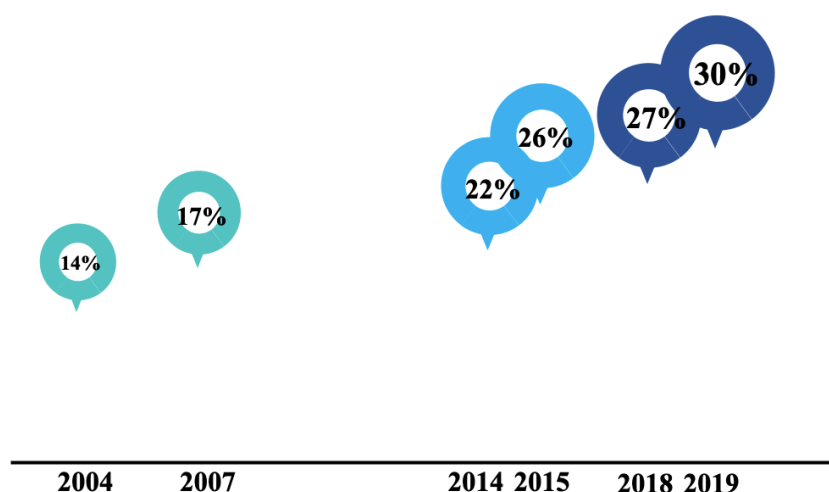
4.1.2. La mujer española y los puestos directivos

El patrón de representación femenina en las empresas que se observa a nivel global y europeo dista poco del existente en España. Según un informe elaborado por Grant Thornton en 2019 (*Women in Business: hacia un avance real*), en nuestro país, tres de cada diez puestos directivos están ocupados por mujeres. Ello implica el primer aumento

significativo de los últimos años, rompiendo la tendencia al estancamiento instalada desde 2015.

La evolución en el número de puestos directivos desempeñados por mujeres en España, según información recopilada por Grant Thornton, puede observarse en la siguiente tabla (Grant Thornton, 2018, p. 20 y 2019, p. 16):

Tabla 6. Puestos directivos ocupados por mujeres en España



Fuente: Elaboración propia con datos de Grant Thornton

El que la representación femenina haya alcanzado el umbral del 30% es alentador, pero sin duda se encuentra todavía lejos de la paridad de género en los puestos directivos. Además, constituye una media de las empresas españolas, y por tanto no refleja las diferencias entre industrias, que son notables.

Así, en algunos sectores el ascenso de mujeres a la cúspide de la pirámide es mucho menos frecuente; en general, esto ocurre en industrias en las que la exigencia de disponibilidad y presencia física es desmesurada. Por ejemplo, sólo el 19% de los socios de los principales despachos españoles son mujeres, a pesar de que el 48% de los abogados en plantilla lo son, según datos recabados por Cinco Días (2019). El día a día en este sector está marcado por la necesidad de estar a disposición de los clientes en cualquier momento, el cierre de operaciones a altas horas de la madrugada, y los plazos procesales inaplazables, entre otros. Se trata de un entorno que dificulta enormemente la conciliación de la vida personal y profesional tanto para hombres como para mujeres,

pero que, debido a la mayor carga de responsabilidad familiar asumida por ellas, perjudican mucho más su ascenso hasta la categoría de socias.

En otras industrias, la falta de representación femenina no es un problema exclusivo de los puestos de mando, sino generalizado a lo largo de la escala corporativa. Según la consultora alemana de alta dirección y expertos independientes Comatch, el sector de la consultoría continúa siendo eminentemente masculino: las mujeres sólo representan el 15% de la plantilla de las consultoras, a pesar de que la mayoría de estas empresas ha puesto en marcha iniciativas para atraer y retener talento femenino, según informaba el diario *El Economista* (2018). En el sector financiero, aproximadamente dos de cada diez miembros del comité de dirección de las principales empresas españolas de servicios financieros son mujeres (un 22%), según el informe de Oliver Wyman *Women in Financial Services 2020* (2019, p. 10).

La investigación de Grant Thornton examina también las causas que frenan el avance de las mujeres hacia los puestos de liderazgo, o, al menos, las causas percibidas por los propios directivos (tanto hombres como mujeres). Así, se señalan como los principales obstáculos la maternidad y las responsabilidades familiares, y una cultura dominada por hombres, tanto en la empresa como en el sector (Grant Thornton, 2019, p. 20).

En este sentido, son de relevancia los datos que aporta un informe realizado por ClosinGap, relativos a la conciliación y las elecciones laborales de hombres y mujeres en España; según este, el 22'6% de mujeres en edad de trabajar abandona el mercado laboral para atender tareas familiares y del hogar, mientras que sólo un 2'5% de hombres lo hace. Además, casi una de cada cuatro mujeres trabaja a jornada parcial (concretamente, un 24'2%), de las cuales un 20% reconoce optar por este horario para poder compatibilizar su trabajo con sus responsabilidades familiares y personales. Frente a ello, sólo uno de cada trece hombres (7'3%) opta por la jornada parcial. El mismo estudio muestra que, en España, las mujeres solicitan el 92'3% de las excedencias por cuidado de hijos, y el 83'7% de las excedencias por cuidado de familiares (ClosinGap, 2019, p. 6-8).

Por el contrario, parece claro que no existe una percepción de frenos por falta de cualificación, de ambición ni de competencia para ejercer el liderazgo por parte de las mujeres (Grant Thornton, 2019, p. 20).

Para superar estos obstáculos y respaldar el talento femenino, las empresas españolas están adoptando diversas medidas; las más frecuentes son las relativas a la organización flexible del trabajo, seguidas por las que tratan de asegurar un acceso igualitario a las oportunidades de desarrollo profesional. Por el contrario, la mayoría de las compañías rechaza las cuotas de género e incluso la fijación de objetivos de representación en los puestos directivos, si bien algunas han optado por definir metas internas que favorezcan que se compita en igualdad de condiciones sin implicar un trato de favor. Por ejemplo, en Banco Santander esperan que las mujeres representen al menos un 30% en los segmentos directivos en el año 2025, desde un 20% que ocupan en la actualidad (Grant Thornton, 2019, p. 22-33).

4. 2. Desafiando las estadísticas: testimonios de mujeres que han alcanzado la cúspide de la pirámide

4.2.1. Presentación y justificación del método cualitativo

El estudio de las Ciencias Sociales ha estado marcado tradicionalmente por la disyuntiva entre dos tipos de técnicas: las cuantitativas, que buscan una explicación causal, y para ello se basan en experimentos; y las cualitativas, que persiguen la comprensión estructural, apoyándose en la experiencia. Mientras que las primeras tratan de resumir la realidad en números, las segundas se centran en captar los motivos, los significados, las emociones y otros aspectos subjetivos de las acciones e interacciones de los individuos y los grupos (García Galera y Berganza Conde, 2005, p. 31-33). En la actualidad, se admite de forma generalizada que las diferencias entre una y otra técnicas no son irreconciliables, y que, de hecho, ambas pueden combinarse a fin de colmar los vacíos que todos los métodos, considerados individualmente, siempre presentan.

En este sentido, se propone la utilización de metodologías distintas (cuantitativa y cualitativa) para conocer y analizar un mismo fenómeno; se pretende con ello reforzar la validez de los resultados, pues, cuando con dos métodos diferentes se obtiene una imagen similar, la confianza en la veracidad de esa imagen se incrementa. El empleo de esta técnica se aconseja especialmente en cuestiones que reclaman ir más allá de las teorías y requieren una visión más fresca, cuando el foco de atención es la experiencia y la interacción humanas, cuando hay un alto grado de aplicabilidad a la práctica o cuando es necesaria una interpretación del contexto (Pauleen et al., 2007, p. 230).

Hasta ahora, el presente trabajo se ha basado exclusivamente en una revisión de la literatura, consistente en la recopilación y el análisis de estudios cuantitativos, ofreciendo datos, números y estadísticas; no obstante, al tratar un tema de aplicación eminentemente práctica y que gira en torno al comportamiento social y humano, se considera imprescindible aportar una visión cualitativa, que permita una comprensión más profunda del fenómeno planteado. Concretamente, se ha estimado que los testimonios de mujeres que desempeñan o han desempeñado a lo largo de su carrera altos cargos podrían aportar una perspectiva muy enriquecedora, mostrando su experiencia personal acerca de los fenómenos y situaciones de las que hablan los estudios.

Por ello, se ha empleado la entrevista estructurada como herramienta para recoger información que posteriormente pueda contrastarse con las hipótesis extraídas de los estudios cuantitativos. En esta, la persona a cargo de la investigación prepara un guion con preguntas realizado de forma secuenciada y dirigida, y se limita a transcribir las respuestas proporcionadas por la persona entrevistada (Folgueiras Bertomeu, 2016).

Las personas entrevistadas son mujeres que han desarrollado su carrera en diversos sectores y han ostentado u ostentan en la actualidad puestos de liderazgo. Cada una de ellas fue contactada para solicitar su participación, explicando el propósito del trabajo y el sentido de las entrevistas; algunas de las personas contactadas declinaron participar en el estudio, de forma que la muestra final está compuesta por tres directivas españolas.

Las preguntas formuladas fueron idénticas en todos los casos, y se corresponden con los distintos aspectos mostrados a lo largo del trabajo como posibles factores determinantes del avance profesional de la mujer, y las respuestas fueron grabadas con su autorización a fin de facilitar su transcripción. El formulario de la entrevista se presenta en el Anexo 2.

Finalmente, teniendo en cuenta que muchas han desarrollado toda su carrera en una única empresa, y a fin de favorecer que pudieran responder de la forma más abierta y franca posible, los testimonios se presentan de forma anónima, en el sentido de que no se identifica a la persona que lo ha proporcionado, si bien sí se define su perfil profesional. En el cuerpo del trabajo, para poder referirse a las declaraciones de cada una de las entrevistadas, se les designará con letras (“entrevistada A”, “entrevistada B”, etc.); y los

datos de identificación están a disposición del tribunal corrector del trabajo en caso de que los requiera.

4.2.2. Resultados de la investigación

Una vez estudiada la problemática que surge de los estudios cuantitativos, fijados los objetivos y expuesta la metodología y la muestra de la investigación, se procede a analizar los resultados obtenidos en las entrevistas personales a las directivas que forman la mencionada muestra.

i. El desequilibrio en la proporción de hombres y mujeres en los altos cargos

La totalidad de las entrevistadas coinciden en que, en los diferentes puestos de dirección que han desempeñado a lo largo de su carrera, los hombres superan por mucho a las mujeres.

Así, según la entrevistada A, que ha trabajado durante diez años en una de las consultoras más reconocidas a nivel global, y después ha dirigido diversos departamentos de una multinacional británica, los altos cargos están ocupados mayoritariamente por hombres. En su experiencia, uno o como máximo dos de cada diez puestos directivos están ocupados por mujeres, y, si bien es cierto que en los últimos años esta proporción ha aumentado, el incremento ha sido ínfimo.

Por su parte, la entrevistada B, socia desde hace más de diez años en uno de los más prestigiosos bufetes españoles, señala que en el Comité de Dirección del despacho sólo hay tres mujeres, frente a diez hombres.

La entrevistada C dirige el departamento de Recursos Humanos de una gran empresa del sector de energía y construcciones; también señala que, en el nivel de responsabilidad de su cargo, son mayoría los hombres.

Sus testimonios concuerdan también en que la menor representación femenina no es un fenómeno generalizado en el organigrama de sus respectivas empresas, sino que se observa solamente a partir de un cierto escalón.

En el caso de la entrevistada B, es el ascenso a socio lo que marca la diferencia, pues en los puestos inmediatamente inferiores (asociado sénior y asociado principal), el número de hombres y mujeres está más o menos equiparado, e incluso en ocasiones, las mujeres son superiores en número.

En la experiencia de la entrevistada A, en la base de la pirámide la representación suele ser más o menos proporcional dependiendo del tipo de empresa y del sector, pero disminuye con cada peldaño hasta situarse por debajo del 10% en los puestos directivos y superiores.

En un sentido similar, la entrevistada C afirma que el peso de la representación femenina depende en gran medida del sector, pues en algunos, como el sector *retail* o comercio minorista, las mujeres están ampliamente representadas en todos los niveles de la pirámide, mientras que, en otros, los puestos directivos están claramente dominados por hombres.

ii. La existencia de mujeres directivas ha sido infrecuente a lo largo de su carrera

En la experiencia de la entrevistada A, existe una diferencia entre el mundo de la consultoría, en el que la proporción de mujeres en los altos cargos no supera el 15%, y el mundo de la empresa, en el que la presencia de mujeres directivas es algo superior, aunque sin llegar al 30%. Recuerda, por ejemplo, que mientras estuvo en la empresa, ella fue la única mujer entre los ocho miembros del Comité de Dirección. También reconoce que nunca ha tenido una referencia o *role model* femenino, pero no está segura de si su presencia le hubiera ayudado en su evolución profesional; más que un modelo a seguir, hubiera valorado tener un mentor que le ayudara a orientar su carrera y comprender los desafíos de la política empresarial de alto nivel.

En un sentido similar, la entrevistada B afirma que durante su carrera la existencia de mujeres socias ha sido muy infrecuente, pero no considera que una mayor presencia de ellas hubiera facilitado su propio progreso profesional.

Por su parte, la entrevistada C reconoce que la presencia de mujeres directivas no ha sido habitual durante su carrera, a pesar de lo cual ha contado siempre con mentores, bien dentro de la propia organización, bien fuera de ella, que le han aconsejado y apoyado en

sus decisiones profesionales. Considera que este tipo de guía es de gran ayuda en el desarrollo de una carrera.

iii. La importancia de las medidas de conciliación laboral

En relación con las políticas de conciliación laboral, algunas de las entrevistadas han hecho uso de ellas y otras no, pero para todas ellas es importante contar con la posibilidad de hacer uso de estas medidas, ya que hacen más fácil compaginar la carrera profesional con las responsabilidades personales y familiares.

Por ejemplo, la entrevistada A explica que fue la primera persona en su empresa que hizo uso de la posibilidad de trabajar a media jornada, y reconoce que la experiencia fue muy dura; sin embargo, también cree que hacer uso de ella le permitió permanecer en la compañía durante más tiempo. En cuanto a la utilidad de estas medidas, opina que la flexibilidad en el horario y el lugar de trabajo es esencial para poder compatibilizar una carrera directiva con la vida personal y familiar; cree que las mujeres pueden avanzar igualmente sin estas medidas, pero a un coste personal enorme que no todas están dispuestas a asumir.

En opinión de la entrevistada B, son necesarias medidas de racionalidad de los horarios, aunque no sólo para las mujeres, sino que el sector jurídico en general se beneficiaría de ellas. Además, considera que, para que las políticas de conciliación sean plenamente eficaces, es necesario un cambio de mentalidad que elimine la idea de que es la mujer quien ha de hacerse cargo de las tareas familiares y del hogar; hasta entonces, el peso de esa responsabilidad continuará obstruyendo su desarrollo profesional.

En el caso de la entrevistada C, la posibilidad de acogerse a medidas de conciliación ha sido una constante en las empresas en las que ha trabajado, en las que medidas como la flexibilidad horaria o la reducción de jornada se veían con normalidad y se utilizaban con frecuencia. Considera que es muy importante que las organizaciones se preocupen por adoptar este tipo de medidas para abordar el problema de la igualdad de género; por ello, en la compañía en la que trabaja actualmente, se han adoptado también medidas en los ámbitos de promoción, selección, igualdad salarial y oportunidades de formación.

iv. Un factor de éxito en común: dedicación y trabajo

En cuanto a los factores que les han permitido alcanzar su posición actual, todas parecen coincidir en la dureza del camino recorrido y la necesidad de dedicar mucho tiempo y esfuerzo. En contraste, los factores considerados como principales obstáculos en su carrera son diversos.

Para la entrevistada A, la ambición es esencial para el éxito profesional, pues el camino hasta la cumbre de la pirámide es extremadamente duro y requiere el deseo firme de alcanzarla. Además, considera importante la fortaleza para afrontar cualquier situación y el liderazgo para persuadir a un equipo que te apoye en tu visión. Por otro lado, opina que el principal obstáculo al que se ha enfrentado en su carrera es la dificultad de comprender la política corporativa a nivel internacional, lo que le hubiera resultado más fácil de contar con un mentor.

Por su parte, la entrevistada B afirma que lo que le ha permitido alcanzar su posición actual ha sido, en el ámbito profesional, la dedicación al trabajo, y en la esfera personal, el apoyo incondicional de su familia. Considera que el mayor obstáculo al que se enfrentan las mujeres en su carrera actualmente es la reincorporación al mundo laboral tras la baja de maternidad; señala que, de momento, no se ha conseguido evitar el estigma que sufren tras su reingreso y por ello no son reinsertadas adecuadamente.

Finalmente, la entrevistada C considera que los factores de éxito en su carrera han sido el trabajo y el esfuerzo, unidos a la ambición por crecer y la búsqueda constante de nuevos retos. Junto a ello, cree que es imprescindible “estar en el lugar adecuado en el momento oportuno”; y, sobre todo, enfatiza la importancia de mantener una actitud de confianza y positividad.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

La igualdad de género es una cuestión que abarca numerosos aspectos, entre los cuales se encuentra la igualdad en el ámbito laboral. Aunque en los últimos años se han producido avances significativos en numerosos ámbitos, tales como el acceso a educación superior o la participación en el mercado laboral, este progreso no se ha traducido en una mayor representación femenina en los puestos de dirección en las organizaciones.

Este es uno de los mayores problemas a los que se enfrentan actualmente las sociedades occidentales; por un lado, porque implica que una cantidad significativa de potencial y talento es desaprovechada, con el freno para el crecimiento económico de los países que ello conlleva. Por otro, porque la captación de mujeres cualificadas se presenta como la solución a las crecientes dificultades de las organizaciones para encontrar candidatos que las dirijan con éxito. Y, por último, el que las mujeres constituyan aproximadamente la mitad de la población, de los estudiantes que obtienen un título universitario y de la plantilla de la mayoría de las empresas, pero estén lejos de representar el 50% de los puestos decisorios, es una asimetría que debe tratar de equilibrarse por una cuestión de equidad y justicia del mercado laboral.

A día de hoy, en los países occidentales, la mayoría de los estudiantes que obtienen un título universitario son mujeres; además, estas representan alrededor del 50% de los empleados en los niveles de acceso a las organizaciones. Sin embargo, los estudios muestran que, tanto en las compañías americanas como en las europeas, esta proporción se reduce de forma significativa en el escalón inmediatamente superior y continúa menguando progresivamente; como resultado, sólo uno de cada cinco puestos de máxima responsabilidad en una organización es desempeñado por una mujer.

Estos datos parecen mostrar que quizá no es un “techo de cristal” el mayor obstáculo al que se enfrentan las mujeres en su carrera profesional, sino más bien un “peldaño roto”, que les impide avanzar mucho antes y superar el primer escalón hacia la cúspide de la pirámide. Por ello, las medidas *ad hoc* que tratan de mejorar la paridad de forma inmediata, tales como la contratación femenina de altos cargos, pueden generar una cierta mejoría, pero para que la progresión sea sólida, el problema debe abordarse de raíz.

A pesar de ello, son numerosos los estudios que vinculan la presencia de mujeres desempeñando altos cargos con efectos muy positivos sobre las organizaciones; por ejemplo, una mayor diversidad de género en los equipos directivos está directamente relacionada con un mayor rendimiento financiero, creación de valor y capacidad de innovación de la empresa, así como con una mejor reputación corporativa y mayor número de iniciativas de responsabilidad social corporativa. Entonces, parece lógico pensar que el avance de talento femenino hacia la cúspide de la pirámide corporativa responde también al interés de la propia empresa.

Esta consideración hace que la respuesta a la cuestión de por qué la proporción de mujeres disminuye a medida que se asciende en la jerarquía corporativa sea de una gran importancia; sin embargo, tal respuesta se plantea también como muy compleja, por la diversidad de factores que influyen en el fenómeno. En un intento de sistematizar estos factores, pueden distinguirse los que aluden a los rasgos y circunstancias concretas de cada persona de los que se deben enteramente al contexto en el que se desenvuelven y, por tanto, son externos y generalizados.

Respecto de los primeros, las mujeres han sido consideradas tradicionalmente como menos ambiciosas, competitivas y tolerantes al riesgo que los hombres, atributos que sin duda tendrían un impacto significativo en su situación en el mercado laboral.

Sin embargo, tales ideas han sido desafiadas por las investigaciones más recientes; por ejemplo, los estudios muestran que las mujeres son, en promedio, igual de ambiciosas que los hombres al inicio de su carrera profesional, si bien es cierto que tal ambición puede verse minada como consecuencia de una cultura corporativa poco favorable a la igualdad y diversidad de género. Además, muchas de las diferencias mencionadas están sustancialmente condicionadas por el entorno cultural en el que se educa cada persona.

Otro factor a tener en cuenta es el hecho de que la mayoría de las mujeres asumen una carga mucho mayor en lo que al cuidado del hogar se refiere, desempeñen además un cargo profesional o no; a esta circunstancia se une la exigencia de disponibilidad y dedicación al trabajo permanente que se exige actualmente en la mayoría de los sectores. Como resultado, las mujeres que tratan de desarrollar su carrera pero deben encargarse también de las tareas del hogar son excluidas de numerosas oportunidades profesionales y sufren mayores dificultades para conciliar su vida profesional y sus responsabilidades

familiares; se trata de una situación que, por tanto, frena su ascenso profesional considerablemente.

Los sesgos de género son el principal factor externo al que se enfrentan las mujeres en el mundo corporativo; se trata de parcialidades y estereotipos inconscientes y, por tanto, difícilmente detectables, que atribuyen a las mujeres cualidades que se consideran incompatibles con las de un buen líder. Cuando estos sesgos afectan a los responsables de evaluar el desempeño o decidir acerca de las promociones, la probabilidad de que una mujer pueda avanzar profesionalmente es mucho menor; así, las mujeres son juzgadas sistemáticamente como menos capaces o idóneas para un cargo que los hombres, aun demostrando el mismo nivel de desempeño y preparación que ellos. Tales sesgos exigen que las profesionales desplieguen un rendimiento excelente e incuestionable para poder ascender; de hecho, el nivel de desempeño que se les exige para acceder a un cargo es superior al que se requiere a los hombres para el mismo puesto.

Ante esta situación, las organizaciones han adoptado medidas que tratan de abordar uno o varios de estos factores, a fin de impulsar, o al menos no obstaculizar el avance profesional de sus trabajadoras; sin embargo, la eficacia real de estas medidas no goza todavía de evidencias sólidas. Debido a la escasez de datos, la disparidad en las formas de implementar las medidas y la inconsistencia de los resultados, no es fácil afirmar con total certeza qué estrategias son más efectivas y en qué situaciones.

Las medidas adoptadas por las compañías responden esencialmente a alguno de los siguientes enfoques: la asignación de responsabilidad por la igualdad de género a una persona concreta, la eliminación de los sesgos de género a través de formación y *feedback*, y la proporción de tutoría profesional (*mentoring*) o contactos a las mujeres profesionales (*networking*).

A grandes rasgos, cabe señalar que los que parecen haber mostrado una mayor eficacia son los primeros, pues provocan que las personas designadas como responsables se conviertan en verdaderos valedores y defensores de la igualdad de género, lo que resulta en una mayor probabilidad de que las mujeres sean ascendidas a puestos de *mánager*.

En relación con las medidas de conciliación laboral, los estudios sugieren que estas pueden tener un impacto positivo; pero para ello es necesario que exista diversidad de

género en el entorno profesional, pues, de lo contrario, tales políticas pueden intensificar los estereotipos y producir el efecto opuesto al que se pretende.

Las medidas restantes, esto es, la formación, el *feedback* y los programas de *mentoring* y *networking*, parecen tener un impacto positivo en el número de mujeres en puestos directivos, si bien muy modesto.

A la luz de estos datos, sería interesante plantearse si las decisiones académicas y, posteriormente, laborales, adoptadas por las mujeres a lo largo de su vida se ven todavía influenciadas por concepciones sociales arcaicas. Y es que las áreas de estudio y profesiones que tradicionalmente han sido consideradas como “femeninas” continúan siendo, a día de hoy, las que las alumnas y profesionales eligen con más frecuencia. Más aún, las preferencias, capacidades y roles atribuidos históricamente a la mujer se encuentran en la raíz de la mayoría de los obstáculos a los que esta se enfrenta para desarrollar una carrera profesional de éxito, si no todos.

En este sentido, es esclarecedor el resultado de las entrevistas realizadas como parte del presente trabajo, pues las entrevistadas ponían de manifiesto la necesidad de “un cambio de mentalidad” acerca del papel que desempeña la mujer en nuestra sociedad. Este cambio es imprescindible para evitar que el peso de los roles tradicionalmente asociados a la mujer continúe obstruyendo su ascenso profesional hasta los puestos de poder de las organizaciones.

Como epílogo, se sistematizan a continuación las conclusiones extraídas en el trabajo, que resultan tanto de la revisión bibliográfica como de la investigación cualitativa llevada a cabo a través de la entrevista personal.

Así, en las siguientes tablas se reflejan los principales obstáculos encontrados por la mujer en su ascenso profesional y los elementos que pueden suponer un impulso y ayudarle a alcanzar el éxito en su carrera profesional.

Tabla 7. Principales obstáculos encontrados por la mujer en su ascenso profesional

Factor	Contenido
Mayor carga de responsabilidades familiares y tareas del hogar	<p>La cantidad de tiempo que las mujeres dedican a las tareas no remuneradas es, en media, muy superior a la que dedican los hombres. Este fenómeno es consistente en todos los países de la OECD, y supone que, inevitablemente, la mujer puede dedicar menos tiempo a su carrera, con la consiguiente pérdida de oportunidades profesionales.</p>
Dificultad de reincorporación tras la baja de maternidad	<p>Tras la baja por maternidad, las mujeres encuentran enormes dificultades para ser verdaderamente reinsertadas y aceptadas de nuevo en su puesto de trabajo.</p>
Falta de mentores profesionales	<p>Con frecuencia, las mujeres profesionales carecen de una figura que les ayude a orientar su carrera; asimismo, no suelen contar con “modelos a seguir” femeninos, debido a la escasez de mujeres en puestos directivos.</p>
Estereotipos de género	<p>Parcialidades inconscientes que atribuyen a la mujer atributos teóricamente opuestos a los que debe reunir un buen líder; en consecuencia, se les exige demostrar un rendimiento superior para poder avanzar profesionalmente.</p>

Tabla 8. Factores que permiten avanzar en la carrera profesional

Factor	Contenido
Ambición, esfuerzo y dedicación personal	El camino hasta la cumbre de la pirámide es extremadamente duro; por ello, son imprescindibles la ambición, la fortaleza y la dedicación al trabajo.
Posibilidad de hacer uso de medidas de conciliación	Medidas tales como la flexibilidad en cuanto al momento y el lugar de trabajo y la racionalidad de los horarios son imprescindibles para compatibilizar las diversas responsabilidades que asumen las mujeres, no sólo profesionales sino también familiares y personales.
Miembros o comités de la organización responsables de defender la igualdad de género	Personas o grupos dentro de la organización a quienes se les asigna la responsabilidad de tratar de fomentar la diversidad de género y asegurar que existe una igualdad real entre hombres y mujeres.

BIBLIOGRAFÍA

- Ballarín, P., Birriel, M., Martínez, C. y Ortiz, T. (2000), “Las mujeres y la historia de Europa”, en *Las mujeres en Europa*. Disponible en <http://www.helsinki.fi/science/xantippa/wes/wes21.html> (Última consulta 15/01/2020).
- Bear, S., Rahman, N. y Post, C. (2010), “The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation”, en *Journal of Business Ethics*, nº 97, vol. 2, pp. 207-221.
- Bem, S. L. (1974), “The measurement of psychological androgyny”, en *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, nº 42, vol. 2, pp. 155–162.
- Bilimoria, D. (2006) “The relationship between women corporate directors and women corporate officers”, en *Journal of Managerial Issues*, vol. XVIII, nº 1, pp. 47-61.
- Boston Consulting Group (2017) *Dispelling the Myths of the Gender “Ambition Gap”*. Disponible en <https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-change-dispelling-the-myths-of-the-gender-ambition-gap.aspx> (Última consulta 27/02/2020).
- Boston Consulting Group y Universidad Técnica de Munich, (2017), *The Mix that Matters. Innovation through Diversity*. Disponible en https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters.aspx?mod=article_inline&redir=true (Última consulta 20/02/2020).
- Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea.
- Clawson, T. (2016), “The other skills shortage: Report warns that next level managers can be hard to find”, en *Forbes*. Disponible en <https://www.forbes.com/sites/trevorclawson/2016/01/26/the-other-skills-shortage-report-warns-that-next-level-managers-can-be-hard-to-find/> (Última consulta 16/03/2020).

ClosingGap (2019), *Mujeres por una economía saludable. Informe de la Brecha en la Conciliación. Resumen Ejecutivo*. Disponible en https://closinggap.com/wp-content/uploads/2019/02/Resumen_ejecutivo_conciliacion-v4.pdf (Última consulta 13/03/2020).

Constitución Española de 1978.

Crosen, R. y Gneezy, U. (2009), “Gender Differences in Preferences”, en *Journal of Economic Literature*, nº 47, vol. 2, pp. 1–27.

Cross, C. y Linehan, M. (2006), “Barriers to advancing female careers in the high-tech sector: Empirical evidence from Ireland”, en *Women in Management Review*, vol. 21, nº 1, pp. 28–39.

Del Rosal, P. y Cortés, I. (2019), “El techo de cristal en los bufetes: solo un 19% de los socios son mujeres”, en *CincoDías*, 11 de noviembre de 2019. Disponible en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/11/08/legal/1573229519_547515.html (Última consulta 07/03/2020).

Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M. y Sczesny, S. (2019), *Gender Stereotypes Have Changed: A Cross-Temporal Meta-Analysis of U.S. Public Opinion Polls From 1946 to 2018*. American Psychologist. Advance online publication. Disponible en <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/amp-amp0000494.pdf> (Última consulta 27/02/2020).

Ely, R. J. (1995), “The Power in Demography: Women’s Social Constructions of Gender Identity at Work”, en *Academy of Management Journal*, vol. 38, nº 3, pp. 589-634.

European Parliament Research Service (2015), *Women and education in the EU*. Disponible en [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2015/551301/EPRS_AT_A\(2015\)551301_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2015/551301/EPRS_AT_A(2015)551301_EN.pdf) (Última consulta 15/02/2020).

Eurostat, *Distribution of graduates at education level and programme orientation by sex and field of education*. Disponible en https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/educ_uoe_grad03 (Última consulta 09/03/2020).

Eurostat, *Tertiary educational attainment by sex*. Disponible en https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_04_20/default/table?lang=en (Última consulta 15/02/2020).

Eurostat, *Employment rates of recent graduates by sex*. Disponible en https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_04_50/default/bar?lang=en (Última consulta 15/02/2020).

Eurostat Press Office (2014), In 2012, 40% of young women had completed tertiary education compared with 32% of men. Disponible en <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/5181166/3-07032014-BP-EN.PDF/86db5ee8-ad86-4b92-b7de-96d4685746ac?version=1.0> (Última consulta 10/02/2020).

Fels, A. (2004), “Do Women Lack Ambition?”, en *Harvard Business Review*. Disponible en <https://hbr.org/2004/04/do-women-lack-ambition> (Última consulta 27/02/2020).

Folgueiras Bertomeu, P. (2016), *Técnica de recogida de información: La entrevista*. Disponible en <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf> (Última consulta 20/03/2020).

Fry, R. (2019), “U.S. women near milestone in the college-educated labor force”, en *Pew Research Center Fact Tank*. Disponible en <https://pewrsr.ch/2ZEVQB3> (Última consulta 15/02/2020).

Fuhrmans, V. (2019), “Where Women Fall Behind at Work: The First Step Into Management”, en *The Wall Street Journal*. Disponible en <https://www.wsj.com/articles/where-women-fall-behind-at-work-the-first-step-into-management-11571112361> (Última consulta 15/02/2020).

- García Galera, M. C. y Berganza Conde, M. R. (2005), “El método científico aplicado a la investigación en Comunicación Mediática”, en Berganza Conde, M. R. y Ruiz San Román, J. A. (coord.), *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*, pp. 19-40. Madrid.
- Graham, M. E., Belliveau, M. A. y Hotchkiss, J. L. (2017), “The view at the top or signing at the bottom? Workplace diversity responsibility and women’s representation in management”, en *ILR Review*, vol. 70, nº 1, pp. 223-258.
- Grant Thornton (2019), *Women in Business: hacia un avance real*. Disponible en <https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2019/women-in-business-2019-hacia-un-avance-real.pdf> (Última consulta 07/03/2020).
- Grant Thornton (2018), *Women in Business: ¿cumplir o liderar?* Disponible en <https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/wib2018/women-in-business-cumplir-o-liderar-final.pdf> (Última consulta 13/03/2020).
- Heffernan, M. (2002), “The Female CEO ca. 2002”, en *Fast Company*. Disponible en <https://www.fastcompany.com/45219/female-ceo-ca-2002> (Última consulta 16/03/2020).
- International Labour Organization (2018), *Care Works and Care Jobs: For the Future of Decent Work*. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_633135.pdf (Última consulta 28/02/2020).
- Iseke, A. y Pull, K. (2017), “Female Executives and Perceived Employer Attractiveness: On the Potentially Adverse Signal of Having a Female CHRO Rather Than a Female CFO”, en *Journal of Business Ethics*, nº 156, pp. 1113-1133.
- Jackson, G. (2019), “Chore wars: why do women still do more housework?”, en *Financial Times*. Disponible en <https://www.ft.com/content/0c9f068c-711f-11e9-bf5c-6eeb837566c5> (Última consulta 27/02/2020).

- Jarabo, S. (2019), “Por qué los sesgos de género impiden a las mujeres subir en la pirámide corporativa”, en *El Confidencial*. Disponible en https://blogs.elconfidencial.com/empresas/promising-women/2019-10-22/sesgos-genero-impiden-mujeres-subir-piramide-corporativa_2293295/ (Última consulta 16/02/2020).
- Jurviste, U. (2015), “Education and Training of Women”, en *European Parliamentary Research Service Blog*. Disponible en <https://epthinktank.eu/2015/03/06/education-and-training-of-women/> (Última consulta 15/01/2020).
- Kalev, A., Dobbin, F. y Kelly, E. (2006), “Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies”, en *American Sociological Review*, vol. 71, pp. 589-617.
- Kalysh, K., Kulik, C. T. y Perera, S. (2016), “Help or hindrance? Work-life practices and women in management”, en *The Leadership Quarterly*, n° 27, pp. 504-518.
- Lucas, C.J. (2006), *American higher education: a history*. New York: Palgrave Macmillan.
- Mateos de Cabo, R., Terjesen, S., Escot, L. y Gimeno, R. (2019), “Do ‘soft law’ board gender quotas work? Evidence from a natural experiment”, en *European Management Journal*, n° 37, pp. 611-624.
- McKinsey Global Institute (2015), *The power of parity: how advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth*. Disponible en https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/How%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/MGI%20Power%20of%20parity_Full%20report_September%202015.ashx (Última consulta 17/03/2020).
- McKinsey & Company (2018), *Delivering through diversity*. Disponible en <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organizati>

[on/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx?mod=article_inline](https://www.mckinsey.com/es/~/_media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/Women%20matter%202017%20A%20way%20forward%20for%20Spain/Women-matter-2017-A-way-forward-for-Spain.ashx?mod=article_inline) (Última consulta 25/02/2020).

Mckinsey & Company (2017), *Women Matter: A way forward for Spain*. Disponible en https://www.mckinsey.com/es/~/_media/McKinsey/Featured%20Insights/Europe/Women%20matter%202017%20A%20way%20forward%20for%20Spain/Women-matter-2017-A-way-forward-for-Spain.ashx (Última consulta 28/03/2020).

Mckinsey & Company y LeanIn.Org (2019), *Women in the Workplace 2019*. Disponible en https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2019.pdf (Última consulta 10/02/2020).

Mercer (2019), *When Women Thrive Research Findings: A European Perspective*. Disponible en <https://www.workforce-analytics.mercer.com/content/dam/mercer-subdomains/workforce-analytics/attachements/2019-06-when-women-thrive-european-perspective.pdf>. (Última consulta 19/02/2020).

Miller, C. C. (2019), “Women Did Everything Right. Then Work Got ‘Greedy’”, en *The New York Times*. Disponible en <https://www.nytimes.com/2019/04/26/upshot/women-long-hours-greedy-professions.html> (Última consulta 25/02/2020).

Moss-Racusin, C.A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J. y Handelsman, J. (2012), “Science faculty’s subtle gender biases favor male students”, en *Proceedings of the National Academy of Science*, vol. 109, nº 41, pp. 16474–16479.

Nosek, B. A., Banaji, M. R. y Greenwald, A. G. (2002), “Harvesting Implicit Group Attitudes and Beliefs From a Demonstration Web Site”, en *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, vol. 6, nº 1, pp. 101-115.

OECD, *Time spent in paid and unpaid work, by sex*. Disponible en <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54757> (Últma consulta 03/03/2020).

- Oliver Wyman (2019), *Women in Financial Services 2020*. Disponible en <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2019/November/Women-In-Financial-Services-2020.pdf> (Última consulta 13/03/2020).
- Ortega, B., “En las consultorías no hay paridad: sólo hay un 15% de mujeres en plantilla”, en *El Economista*, 10 de agosto de 2018. Disponible en <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9324867/08/18/En-las-consultorias-no-hay-paridad-solo-hay-un-15-de-mujeres-en-plantilla.html> (Última consulta 17/04/2020).
- Pauleen, D. J., Corbitt, B. y Yoong, P. (2007), “Discovering and articulating what is not yet known: Using action learning and grounded theory as a knowledge management strategy”, en *The Learning Organization*, nº 14, vol. 3, pp. 222- 240.
- Player, A., Moura G. R., Leite, A.C., Abrams, D. y Tresh, F. (2019) “Overlooked Leadership Potential: The Preference for Leadership Potential in Job Candidates Who Are Men vs. Women”, en *Frontiers in Psychology*. Disponible en <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00755/full> (Última consulta 25/02/2020).
- Ryan, M. K. y Haslam, S.A. (2007), “The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions”, en *Academy of Management Review*, vol. 32, nº 2, pp. 549–572.
- Sáenz Berceo, M. (2010), “Centenario del acceso de las mujeres a la Universidad. Real Orden de 8 de marzo de 1910”, en Clavo, M. J. y Goicoechea, M.A. (coord.), *Miradas multidisciplinares para un mundo en igualdad: ponencias de la I Reunión Científica sobre Igualdad y Género*, pp. 177-204.
- Schmitt, N. (2015), “Towards a Gender Quota”, en *DIW Economic Bulletin*, nº 40, pp. 527-536.
- Theodossiou, I. y Zangelidis, A. (2007), “Should I stay or should I go? The Effect of Gender, Education and Unemployment on Labour Market Transitions”, en *Labour Economics* (2009), vol. 16, pp- 566-577.

Thompson, J. (2018), “Women face battle to grasp lower rungs of corporate ladder”, en *Financial Times*. Disponible en <https://www.ft.com/content/be65d376-2217-11e8-9a70-08f715791301>(Última consulta 15/02/2020).

UNESCO, *Educación e igualdad de género*. Disponible en <https://es.unesco.org/themes/educacion-igualdad-genero> (Última consulta 30/01/2020).

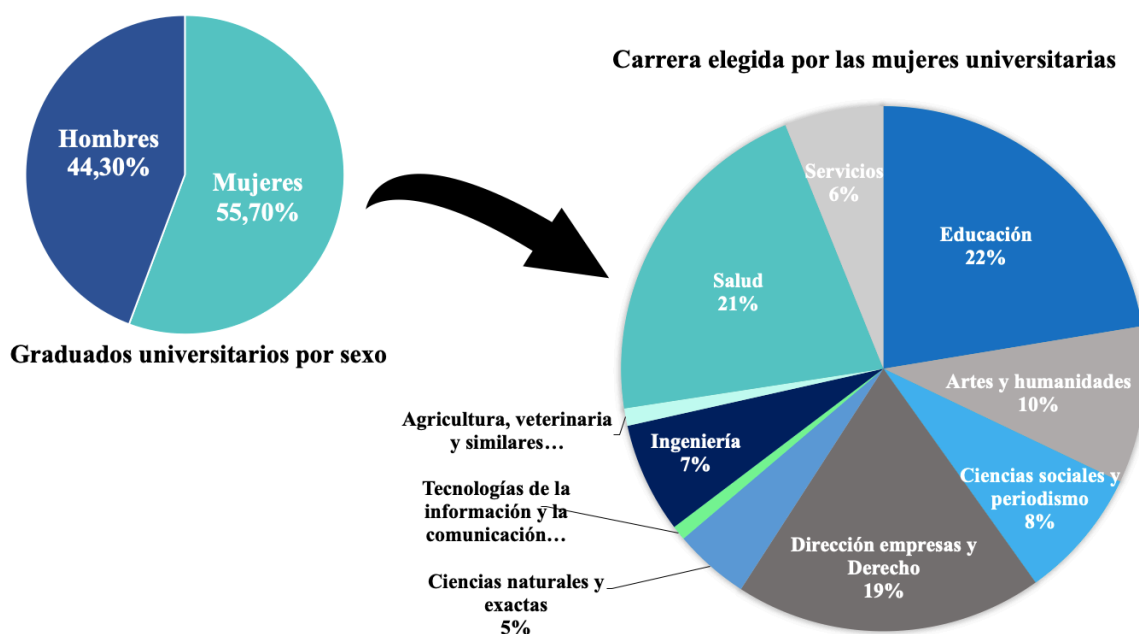
UNESCO (2019) *The Sustainable Development Goals Report 2019*. Disponible en <https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019.pdf> (Última consulta 11/01/2020).

United States Department of Justice (2015), Overview of title IX of the education amendments of 1972, 20 u.s.c. a§ 1681 et. Seq. Disponible en <https://www.justice.gov/crt/overview-title-ix-education-amendments-1972-20-usc-1681-et-seq> (Última consulta 02/02/2020).

Villeval, M. C. (2012), “Ready, Steady, Compete”, en *Science*, nº 335, pp. 544-545.

ANEXOS

Anexo 1: Preferencias en estudios universitarios de las estudiantes españolas



Anexo 2: Modelo de entrevista personal

Cuestionario de preguntas

- 1º. ¿Cuál es su puesto actual y desde cuándo lo ocupa?
- 2º. En el nivel de responsabilidad en el que se encuentra su cargo, ¿la proporción de mujeres y hombres está equilibrada?
- 3º. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea negativa, ¿diría que ese desequilibrio se puede observar en todos los niveles de la pirámide corporativa o solamente en determinados puestos?
¿En cuáles?
- 4º. A lo largo de su carrera, ¿cómo de frecuente ha sido el que hubiera mujeres desempeñando altos cargos?
- 5º. ¿Cree que una mayor presencia de altos cargos femeninos hubiera facilitado de cualquier forma su avance profesional?
- 6º. Durante su carrera, ¿ha tenido a su alcance medidas de conciliación laboral?

¿Alguna vez ha hecho uso de ellas?

7°. En su experiencia, ¿hasta qué punto son necesarias estas políticas para que las mujeres puedan desarrollar su carrera profesional?

8°. En retrospectiva, ¿qué factores o decisiones personales le han permitido alcanzar su posición actual?

9°. ¿Cuál cree que es el principal obstáculo al que se ha enfrentado para llegar adonde está ahora?