

Dossier «Género y empresa: hacia la igualdad real»

Coordinadora: Laura Lamolla Kristiansen

LA DIVERSIDAD DE GÉNERO EN CARGOS DE ALTA DIRECCIÓN.

¿Dónde están las *She-Os*? Una visión integradora de los factores determinantes en la vida personal y profesional

Natàlia Cugueró-Escofet

Profesora agregada de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC.

Pere Suau-Sanchez

Profesor agregado de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC.

RESUMEN La diversidad de género en cargos de alta dirección es un problema crítico en muchos sectores económicos, ya que impide que la totalidad del talento esté a disposición de las organizaciones. Las mujeres se han incorporado progresivamente en todos los ámbitos profesionales. De hecho, este proceso se ha producido de manera gradual y, actualmente, muchas mujeres ya ocupan cargos que tradicionalmente habían sido ocupados solo por hombres. En paralelo, los sistemas legales también han evolucionado hacia el pleno reconocimiento de los derechos laborales de las mujeres para crear sistemas que avancen hacia la inclusión y la promoción de la igualdad efectiva. Aun así, las mujeres siguen estando infrarrepresentadas en los cargos de poder y decisión de las organizaciones. Una gran variedad de aproximaciones teóricas, desde la teoría de las organizaciones, sociológicas, psicológicas y económicas, se ha encargado de explicar las potenciales causas y las posibles soluciones para revertir esta tendencia. Consideramos que, para avanzar, necesitamos un marco teórico que integre estas perspectivas para conseguir: 1) entender la totalidad del ciclo personal, académico y profesional; 2) mostrar cuáles son los factores clave determinantes a lo largo de este ciclo, y 3) estudiar en profundidad la importancia relativa de cada determinante y sus interacciones desde la perspectiva de la mujer, otros decisores y el contexto. Esta perspectiva teórica permite abordar el problema, complejo y multicausal, de una manera más completa y con una orientación práctica.

PALABRAS CLAVE dirección; diversidad de género; liderazgo; gobernanza; empoderamiento; *She-Os*

GENDER DIVERSITY IN SENIOR MANAGEMENT POSITIONS

Where are the She-Os? An integrative approach of the personal and professional life determinant factors

ABSTRACT *The lack of gender diversity at CEO level is a critical problem in many industries, as it prevents organisations from taking advantage of the whole pool of available talent. Women have progressively been incorporated in all professional domains. Although this process is taking place with unevenness, women are in positions that were traditionally occupied solely by men. In parallel, legal recognition of women's labour rights evolved and many legal systems worldwide have advanced towards a mandatory non-discrimination approach. Nevertheless, women remain underrepresented in power and decision-making positions. A variety of theoretical approaches, from organisational theory, sociology, psychology and economics have tried to unravel the causes behind that and the possible solutions to change the tendency. We consider that to advance, we need a theoretical framework that integrates these perspectives in order to achieve: 1) an understanding of the whole personal, academic and professional life cycle; 2) identify the key determinant factors along the life cycle, and 3) study in depth the relative importance of each determinant and their interactions from women's perspective, decision-making and context. This perspective provides new insights to approach the problem, which is complex and multicausal, in a comprehensive and practically oriented way.*

KEYWORDS *management; gender diversity; leadership; governance; empowerment; She-Os*

Introducción

La promoción de la igualdad de género es uno de los aspectos clave para contribuir a la generación de beneficios económicos en el ámbito social. Existen estudios que muestran los beneficios de las políticas proactivas dirigidas a disminuir las desigualdades de género en la educación STEM (siglas de *science, technology, engineering and mathematics*), en la actividad del mercado laboral y en los sueldos, que concluyen que mejorar la igualdad de género implica incrementar la productividad y el potencial productivo de la economía (Morais Maceira, 2017).

A pesar de la cantidad de efectos positivos relacionados con la diversidad de género, las desigualdades persisten en las organizaciones. En los EE. UU. y en países donde se aplican políticas de género, las desigualdades persisten y las mujeres ganan de media un 80 % de lo que ganan los hombres (Ridgeway, 2011). En un estudio desarrollado en Dinamarca, se muestra que entre los años 1996 y 2005 las diferencias salariales entre hombres y mujeres en cargos de dirección general han disminuido, pasando del 36 % al 13 %, mientras que en otros cargos de dirección se mantiene una diferencia estable alrededor del 20 % (Smith, Smith, & Verne, 2011). Por tanto, las diferencias salariales entre hombres y mujeres disminuyen mientras más se asciende en la jerarquía. Sin embargo, también donde existen menos diferencias salariales (dirección general), es donde la presencia de mujeres es menor. El mismo estudio muestra que la presencia de mujeres en cargos de dirección general es solo del 5 %. Una de las conclusiones más relevantes del estudio apunta a que determinadas características de estas mujeres les permiten atravesar el techo de cristal, siendo estos determinantes, además, de carácter personal (relacionados con la motivación, la ambición y las habilidades), los que harían que se acercaran al nivel salarial de sus homólogos hombres. De una manera similar a Dinamarca, en EE. UU. solo un 5 % de las empresas del S&P 500 las lideran mujeres (Catalyst, 2018). En este sentido, según Bertrand y Hallock (2001), el acceso a cargos

de directora general acostumbra a resultar más sencillo en empresas medianas y pequeñas comparado con las grandes corporaciones. Por lo tanto, aunque las políticas de igualdad sean cada vez más presentes, su implantación presenta resultados desiguales por una falta de liderazgo en su implementación (London, Bear, Cushenbery y Sherman, 2019). De esta manera, incrementar el número de mujeres directoras generales no solo ayudaría a reducir el *gap* de género en una parte de la jerarquía donde aún es muy elevado, sino que también podría facilitar un mejor y mayor liderazgo en la implementación de las políticas de género existente y promover otras nuevas.

Tener directoras generales también aporta otros beneficios, ya que las empresas con una directora general tienen mejores resultados de media en aquellos casos donde al mismo tiempo se limitan las diferencias salariales entre la directora general y su equipo (Vieito, 2012). En cambio, el mismo estudio mantiene que, en el caso de los hombres, las empresas solo obtienen mejores resultados comparativos cuando el director general tiene un sueldo claramente superior al de su equipo. Además, las mujeres promocionan equipos con mayor paridad, aquellas empresas con directora general cuentan con más mujeres de media en sus equipos directivos comparadas con aquellas que dirige un hombre (Vieito, 2012).

Los estudios de género y el rol de la mujer en el mundo de la empresa se han abordado desde diferentes perspectivas y teorías sociológicas, organizativas, psicológicas y económicas (como se verá en los siguientes apartados). Por poner dos ejemplos, se han potenciado legislaciones que conducen a apoyar a las familias con derechos asociados al cuidado de personas dependientes. También se ha potenciado la legitimación de las mujeres en ámbitos tradicionalmente masculinos, incrementando la presencia de mujeres en carreras STEM, para tratar de cambiar el sesgo histórico. Pero los resultados son ambivalentes y en ocasiones contraintuitivos. Por ejemplo, un estudio realizado en Dinamarca muestra que, por el hecho de ser las mujeres las que principalmente se acogen al derecho de cuidado y atención a las personas dependientes, termina sucediendo que la proporción de mujeres en posiciones de dirección general es menor que la de otros países con menos políticas de apoyo familiar (Gupta, Oaxaca y Smith, 2006). Esto se debe a que las mujeres sienten que existen expectativas sobre ellas respecto a la utilización de esos derechos. Esto hace que se sientan presionadas a utilizarlos, lo que resulta en el freno de su evolución y sus aspiraciones profesionales. Este efecto se conoce como suelo pegajoso (*sticky floor*), e interrumpiría el progreso en su carrera profesional como directiva (Gupta *et al.*, 2006). Desde STEM se muestra que los programas de promoción de los estudios y profesiones STEM en mujeres mejoran las ratios de presencia profesional asociada a dichos estudios (Van Miegroet, Glass, Callister, & Sullivan, 2019). Pero cuando se profundiza en las experiencias personales, otros estudios muestran que las mujeres perciben que ciertos elementos persisten y las alejan de tener las mismas opciones que los hombres en las carreras STEM emprendidas (Hughes, Schilt, Gorman y Bratter, 2017).

Entendiendo que «los CEO son, en muchas organizaciones, el actor crítico para el cambio» (Ragins, Townsend y Mattis, 1998, p. 36), es necesario que más mujeres puedan acceder a dicho cargo. Esto incrementaría una ratio aún muy baja y, además, ayudaría a legitimar socialmente los liderazgos ejercidos por mujeres. Para conseguirlo, se requiere profundizar en cuáles son los mecanismos para alcanzar los máximos cargos organizativos para las mujeres (She-Os). Parece que una explicación de por qué un grupo reducido de mujeres ha podido alcanzar cargos de máximo poder podría estar determinada por características especiales de dichas mujeres que aún no han sido determinadas (Smith *et al.*, 2011). Pero también por otros aspectos de sus organizaciones (London *et al.*, 2019). Por este motivo, entender el punto de vista de las mujeres y los líderes de las empresas, qué sucede durante la vida personal, académica y profesional, sería muy valioso para contribuir a determinar cuáles son los factores clave que limitan la progresión de las mujeres hacia los cargos de dirección general.

A continuación, en primer lugar, exponemos cómo se aborda la persistencia de desigualdades, desde las teorías principales que las han estudiado. En segundo lugar, exponemos qué entendemos por ciclo de vida y factores clave determinantes en él, desde el punto de vista de la mujer y sus decisiones, de terceros que afectan en las decisiones y de aspectos del contexto. Y, finalmente, concluimos que es necesario proponer modelos que estudien de manera cualitativa estos factores clave, su importancia relativa y sus interacciones, también desde el punto de vista de quien toma las decisiones, que sean integradores del ciclo de vida, para poder ser más efectivos a la hora de encontrar políticas que mejoren la igualdad de género, también en cargos de liderazgo.

1. Perspectivas para explicar la persistencia de las desigualdades de género en cargos de alta dirección

Existen diferentes teorías que explican la discriminación de las mujeres en el momento de acceder a determinados cargos directivos. Estas se centran en momentos diferentes, pero están relacionadas entre sí, así, podríamos decir que se trata de un problema multicausal que afecta a todo el ciclo de vida personal y profesional; desde la formación hasta la entrada en el mercado laboral. Las explicaciones de los aspectos que contribuyen a la discriminación se han estudiado desde diferentes perspectivas sociológicas, económicas, organizativas y psicológicas. A continuación, explicamos las más relevantes.

1.1. Visión desde las teorías organizativas y económicas

Las perspectivas organizativas se han centrado en entender qué pasa en las empresas y por qué las mujeres no acceden a cargos de poder. Se ha evidenciado la existencia del fenómeno del techo de cristal (*glass ceiling*) y del suelo pegajoso (*sticky floors*) (Smith *et al.*, 2011), así como también se han estudiado aspectos relacionados con las barreras concretas que hacen que estos fenómenos persistan en el tiempo.

Uno de los pocos estudios cualitativos centrados en mujeres directivas hecho en 1998 muestra que el 92 % de las mujeres americanas ejecutivas perciben sufrir el fenómeno del “techo de cristal” en sus carreras profesionales (Ragins *et al.*, 1998). El mismo estudio enumera las barreras percibidas por las mujeres y las compara con la visión de los CEO (mayoritariamente hombres) de sus empresas. Estos últimos tienden a justificar las barreras y a asignarles motivos racionales, por ejemplo, creen que las mujeres no promocionan porque no tienen experiencia suficiente como directivas, mientras que las mujeres, en cambio, piensan que sí la tienen. Los mismos CEO infravaloran aspectos que claramente afectan a la promoción de las mujeres, como por ejemplo que la cultura organizativa les sea desfavorable. En este sentido, las mujeres creen que las culturas corporativas les son desfavorables mientras que sus CEO no lo ven de igual manera. Estas diferencias entre percepciones, por el hecho que los CEO tienen más poder, contribuyen a perpetuar las barreras existentes.

Sobre las diferencias salariales entre altos cargos, los estudios obtienen resultados parcialmente contradictorios. Algunos muestran que existen diferencias salariales entre ejecutivos, siendo sus sueldos más elevados que los de las mujeres (Bertrand y Hallock, 2001), aunque posteriormente otros estudios han comprobado que estas diferencias solo existen en posiciones directivas más bajas que la de dirección general (Jordan, Clark y Waldron, 2007). De hecho, recientemente se ha observado que en cargos directivos de dirección general (CEO) estas diferencias son inexistentes o realmente muy pequeñas (Bugeja, Matolcsy y Spiropoulos, 2012) y con tendencia a disminuir de manera sistemática (Smith *et al.*, 2011). Además, la presencia de mujeres directoras generales hace disminuir las diferencias salariales entre hombres y mujeres en posiciones directivas en toda la jerarquía (Bell, 2005), y, además, tener directoras generales mejora los resultados de la empresa y al mismo tiempo disminuye las diferencias salariales entre la directora general y su equipo (Vieito, 2012). Las teorías organizativas también han estudiado el impacto de la maternidad. En personas que han estudiado MBA se observan patrones de carrera profesional similar entre hombres y mujeres hasta la llegada del primer hijo (Bertrand, Goldin y Katz, 2009). Una vez llega este primer hijo, las mujeres que han cursado un MBA empiezan a ganar menos que los hombres en circunstancias similares. Y para los casos de mujeres en carreras STEM, perciben que la carrera profesional no siempre es compatible con la personal, lo que puede hacer que se autoexcluyan de proyecciones profesionales más ambiciosas (Hughes *et al.*, 2017).

Además, en algunos países reconocidos como avanzados en dar apoyo a las familias y en políticas de género como Dinamarca, algunos estudios (Gupta *et al.*, 2006) remarcan que, a pesar de tener muchos derechos asociados a la protección de las familias, no siempre se obtiene el resultado deseado en términos de género. En muchas ocasiones, el hecho de que sean las mujeres las que principalmente se acogen a esos derechos puede perjudicar a las que tienen como objetivo la promoción a directivas. De hecho, el estudio remarca que la

proporción de mujeres en cargos de dirección general es menor en Dinamarca que en otros países con menos políticas de apoyo a la mujer y la familia. Una explicación posible es que las expectativas sociales de cuidado recaen generalmente en las mujeres, quienes reciben la presión de acogerse a estos derechos y, finalmente, se traslada a sus aspiraciones de promoción, que acaban desapareciendo. Este fenómeno se conoce como *sticky floor*, que implica que las mujeres tienen tendencia a permanecer en cargos jerárquicamente inferiores a los hombres en la carrera hacia la dirección general.

Pero, además, las mujeres con parejas masculinas que tienen salarios más altos que ellas también terminan trabajando menos tiempo fuera del hogar y usan más permisos fuera del trabajo, en comparación con aquellas que tienen parejas con salarios menores que los suyos (Grove, Hussey y Jetter, 2009).

1.2. Visión desde las teorías sociológicas y psicológicas

Una de las teorías más influyentes en temas de género es la relacionada con las expectativas que se generan en el ámbito social en cuanto a los roles de cada cual según su género. Según la *Expectation States Theory* aplicada al género, el hecho de pertenecer al género hombre o mujer, hace que se creen diferencias que acaban convirtiéndose en las bases para justificar las desigualdades. Además, pertenecer a un género u otro promueve jerarquías de estatus interpersonal, ya que presentan diferentes niveles de autoestima o influencia (Berger, Conner y Fisek, 1974).

El género se define como un «sistema institucionalizado de prácticas sociales existentes en una determinada sociedad, donde hay dos categorías principales, los hombres y las mujeres, y que ayuda a organizar las relaciones de desigualdad, basándolas en dicha diferencia» (Ridgeway, 2007, p. 312).

Pertenecer a un género u otro genera expectativas, y estas a su vez afectan a las creencias de estatus relacionadas con el género. El estatus se convierte en un concepto jerárquico que implica juicios de valor de un grupo con relación al otro, que se trasladan también a las expectativas sobre qué grupo hace mejor o peor determinadas tareas respecto al otro grupo. Así, el género crea creencias sobre el estatus de forma que se acaba aceptando, por ejemplo, que «los hombres son más competentes e importantes en la sociedad que las mujeres» o que «las mujeres son mejores en tareas de cuidados, aunque estas tareas son menos valiosas». Normalmente, el contenido de los estereotipos de género se vincula muy estrechamente con el estatus (Ridgeway, 2007, p. 321).

Las teorías psicológicas más extendidas sobre género se han basado en aceptar que hombres y mujeres son diferentes psicológicamente. En contraste, evidencias más recientes sugieren que, en muchas variables, no existen diferencias sustanciales entre géneros (Hyde, 2005). El género crea expectativas cuando quien interacciona sabe que se le observa, ya que hace falta que la persona perciba que los otros «tienen expectativas sobre su comportamiento por el hecho de ser de un género u otro» (Hyde, 2005). Así, las diferencias de comportamiento entre géneros en situaciones más anónimas se minimizan o pueden ser inexistentes. Además, el género es totalmente dependiente del contexto, así, existen contextos donde es importante y otros donde no lo es, pues «la magnitud e incluso la dirección de las diferencias entre géneros depende del contexto» (Ridgeway, 2008, p. 26).

Desde un punto de vista psicológico, no se han encontrado diferencias evidentes entre géneros relacionadas con la capacidad de liderar (Hyde, 2014). Pero sí que existen sesgos respecto a las expectativas que recaen sobre el comportamiento del líder, o de quien quiere serlo, por el hecho de ser hombre o mujer, dependiendo de si: 1) es observado mientras lidera y 2) para liderar es relevante ser hombre o mujer, ya que existe la creencia de que «los hombres son mejores líderes». Así, cuando esto pasa, se crea un sesgo que favorece aceptar a los hombres (más que a las mujeres) como autoridades legitimadas para el liderazgo. Y, a continuación, afecta también a la probabilidad de que sean hombres antes que mujeres quienes emerjan como líderes.

De este modo, las creencias sobre el género acaban generándose en aquellas situaciones (el liderazgo es una de ellas) donde ser de un género u otro es relevante, creando expectativas diferenciadas sobre la competencia de los hombres y las mujeres. Estas expectativas crean muchos comportamientos orientados al resultado, generando una jerarquía de género de influencia y autoestima entre todas las personas, hombres

y mujeres. Los hombres, al final, tienen más o menos ventaja dependiendo de si el contexto es más neutral respecto al género o más masculino, como sería el caso del liderazgo y el contexto empresarial (Ridgeway y Smith-Lovin, 1999).

2. El ciclo de vida personal y profesional y sus momentos determinantes

Para entender el fenómeno de la persistencia de la desigualdad de género en los cargos de alta dirección, tenemos que ser conscientes de que este es un fenómeno multicausal y que afecta de forma diferente dependiendo de las características personales de cada mujer directiva (Ely y Thomas, 2001). Es necesario abordarlo de manera integradora y al mismo tiempo aplicada al caso concreto de aquellas mujeres que ocupan un cargo de poder y tienen estatus dentro de las organizaciones. Además, para abordarlo hacen falta estudios cualitativos y en profundidad, como el de Ragins *et al.* (1998) mencionado más arriba.

2.1. La perspectiva de las mujeres directivas y de quien toma decisiones

Encarar la perspectiva de las directivas y de quien toma decisiones que les afectan es clave para entender el fenómeno de la falta de mujeres en cargos de dirección general y alta dirección. Se ha observado que en las organizaciones la perspectiva centrada en la persona resulta útil para estudiar fenómenos multicausales relacionados con las propias percepciones (Hollensbe, Khazanchi y Masterson, 2008; Weiss, 2002). También se ha constatado la necesidad de combinar métodos cualitativos y cuantitativos para poder profundizar en el análisis de procesos multicausales (Fortin, Cropanzano, Cugueró-Escofet, Nadisic y Hunter, 2019). Por ello, se considera que para estudiar este fenómeno es imprescindible estudiar casos concretos de mujeres que han llegado a la dirección general y de mujeres que están en camino de llegar, así como de aquellos decisores que sea relevantes dentro de la organización.

2.2. Estudio de todo el ciclo de vida personal y profesional, los factores clave determinantes y aspectos del contexto

Para poder proponer un modelo aplicado que ayude a las directivas a perseguir sus carreras profesionales en igualdad de oportunidades respecto a los hombres, primero es necesario recoger todo aquello estudiado hasta ahora. Tenemos que ser conscientes de que una mujer que quiera perseguir una carrera directiva y quiera alcanzar cargos de poder se encontrará, a lo largo de su vida personal y su carrera académica y profesional, con muchos factores determinantes que influirán en dificultarle más o menos dicho objetivo. Resulta necesario estudiarlos de manera integral y ser conscientes de las interacciones potenciales que pueden presentar estos factores. También, entender en qué medida entran en el ámbito de decisión de la mujer o al mismo tiempo participan terceras personas. Finalmente, dado que el contexto es clave en aquello que afecta al género, entender en qué medida estos factores clave incorporan aspectos del contexto o no, pues esto acaba siendo un aspecto básico para tener conciencia de si el contexto toma relevancia en temas de género o no y de si es realista influir en este aspecto del entorno o no.

3. Visión integradora de los principales factores determinantes en el ciclo de vida personal, académico y profesional

La tabla 1 sintetiza aquellos factores determinantes que pueden afectar a la progresión profesional de la mujer a lo largo de su vida personal, académica y profesional. Se dividen en aspectos personales y profesionales, y dentro de estos últimos, en aquellos que son de carácter genérico y aquellos que se han producido ya en su carrera directiva. Se muestra también si se trata de una decisión personal (total o parcialmente) o una decisión en la que influyen terceras personas. También se proporciona información sobre si es un aspecto del contexto y de qué aspecto del contexto se trata.

Tabla 1. Factores determinantes que pueden afectar a la progresión profesional de la mujer durante su ciclo de vida.

	¿Decisión personal?	¿Decisión de terceras personas?	¿Aspecto del contexto? ¿Cuál?
Determinantes generales durante la vida personal y académica			
Socialización en la infancia	No	Sí, parcialmente.	Sí, entorno familiar, escolar y social.
Modelos familiares	No	Sí, parcialmente.	Sí, entorno familiar.
Personas influyentes en la infancia	Sí, parcialmente.	Sí, parcialmente.	Sí, entorno familiar, escolar y social.
Estudios STEM	Sí, parcialmente.	Sí, parcialmente.	Sí, entorno escolar y social.
Estudios profesionalizadores	Sí	No	Sí, entorno escolar, familiar y social.
Maternidad	Sí	Sí	Sí, entorno familiar.
Modelo de pareja/familia	Sí	Sí	Sí, entorno familiar y social.
Cuidado de hijos	Sí	Sí	Sí, entorno familiar y social.
Atención a familiares	Sí	Sí	Sí, entorno familiar y social.
Red de soporte formal e informal fuera del trabajo	Sí, parcialmente.	Sí, parcialmente.	Sí, entorno familiar y social.
Mentores a lo largo de la vida personal y académica	Sí	Sí, parcialmente.	Sí, entorno laboral y social.
Momentos disruptivos personales	No	Sí, parcialmente.	Sí, sobrevenidos en el entorno familiar y social.
Determinantes generales durante la vida profesional			

Primeras experiencias laborales	Sí	Sí, parcialmente.	Sí, entorno laboral.
Modelos profesionales	Sí, parcialmente.	Si, parcialmente.	Sí, entorno laboral y social.
Formación para la promoción profesional	Sí	Sí, parcialmente.	Sí, entorno laboral, familiar y social.
Cambios de trabajo/promoción profesional	Sí	Sí, parcialmente.	Sí, entorno laboral, familiar y social.
Red de soporte formal e informal en el trabajo	Sí, parcialmente.	Sí, parcialmente.	Sí, entorno laboral y social.
Mentores a lo largo de la vida profesional	Sí, parcialmente.	Sí, parcialmente.	Sí, entorno laboral y social.
Momentos disruptivos profesionales	No	Sí, parcialmente.	Sí, sobrevenidos en el entorno profesional.
Determinantes específicos en el ámbito laboral ya como directivas			
Subordinados hombres que no aceptan autoridad femenina	Sí, parcialmente.	Sí	Sí, entorno laboral.
<i>Managers</i> que se sienten intimidados o tienen dificultad al mandar a mujeres	No	Sí	Sí, entorno laboral.
Presencia de hombres que tienen miedo de ser discriminados por culpa de las mujeres	No	Sí	Sí, entorno laboral.
Falta de experiencia previa como <i>managers</i> de línea	Sí	Sí	
Exclusión de las redes informales del trabajo	No	Sí	Sí, entorno laboral.
Presencia de estereotipos y de preconcepciones de género	No	Sí	Sí, entorno laboral.
Cultura corporativa desfavorable	No	Sí, parcialmente.	Sí, entorno laboral.
Poco tiempo intentando promocionar	Sí	No	

Fuente: elaborado a partir del conjunto de referencias listadas.

4. Conclusiones

La falta de mujeres en cargos de dirección general es una constante en las organizaciones y empresas. Hay un número creciente de estudios y datos sobre la participación de las mujeres, lo que hace más evidente que su acceso a los cargos de dirección no se ha producido en condiciones de igualdad. La revisión de la literatura indica que se trata de un fenómeno multicausal y que se puede analizar desde diferentes perspectivas (principalmente las que provienen de la teoría de las organizaciones y teorías sociológicas, psicológicas y económicas). En este sentido, hemos examinado estas distintas teorías y las explicaciones que ofrecen. Esta revisión nos dirige a tres conclusiones.

La primera conclusión es que hace falta encarar de manera integradora este fenómeno, desde la perspectiva de la mujer directiva y de las decisiones tomadas por ella u otros decisores que han afectado a su carrera profesional hacia la alta dirección. En este artículo hemos enumerado las causas que se han estudiado hasta ahora. Es importante entender que tal vez existan otras, y también interacciones entre dichas causas, lo que lleva a concluir que es necesario actualizar las razones y seguir investigando.

La segunda es que, para entender el fenómeno, hace falta incorporar otros aspectos de las potenciales causas, como quién es el decisor o decisores y el contexto. Entender cómo cada una de estas causas se puede atribuir a una decisión de la mujer o bien también han influido terceras personas y en qué medida han influido. También observar cómo las causas pueden ser más difusas y, por tanto, forman parte del contexto del problema, donde la mujer o los decisores pueden tener cierta influencia o no, y también si este contexto es o no importante en cuestión de género. Sabemos que los entornos que son neutros en cuestión de género favorecen políticas de igualdad, pero no siempre se puede incidir en aspectos del contexto.

Finalmente, concluimos que entender este fenómeno en profundidad puede mejorar las opciones profesionales de las mujeres directivas, pero también del resto de mujeres que quieren acceder a dichos cargos. Está demostrado que en las organizaciones en las que las mujeres acceden a los niveles de dirección general, el número de mujeres con responsabilidad se incrementa y, por tanto, se favorece la inclusión de mujeres en el resto de la jerarquía, incrementando, por tanto, las opciones que en el futuro acceda más talento diverso en las cúpulas de nuestras organizaciones, lo que beneficia a todo el mundo.

5. Bibliografía

- BELL, L. (2005). «Womenled firms and the gender gap in top executive Jobs». *Working paper 1689*. Germany.
- BERGER, J.; CONNER, T. L.; FISEK, H. (eds) (1974). *Expectation States Theory: A Theoretical Research Program*. Cambridge, Massachusetts: Winthrop.
- BERTRAND, M.; GOLDIN, C.; KATZ, L. F. (2009). «Dynamics of the gender gap for Young professionals in the corporate and financial sectors». *Working paper series 14681 NBER*. Cambridge, MA. <https://doi.org/10.3386/w14681>.
- BERTRAND, M.; HALLOCK. (2001). «The gender gap in top corporate jobs». *International Labour Relations Review*. Vol. 55, núm. 1, pág. 3-21. <https://doi.org/10.1177/001979390105500101>.
- BUGEJA, M.; MATOLCSY, Z. P.; SPIROPOULOS, H. (2012). «Is there a gender gap in CEO compensation?» *Journal of Corporate Finance*. Vol. 18, núm. 4, pág. 849-859. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2012.06.008>.
- ELY, R. J.; THOMAS, D. A. (2001). «Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 46, núm. 2, pág. 229-273. DOI: <https://doi.org/10.2307/2667087>.
- FORTIN, M.; CROPANZANO, R.; CUGUERÓ-ESCOFET, N.; NADISIC, T.; HUNTER, P. (2019). «How do people judge fairness in supervisor and peer relationships? A reassessment of the dimensions of justice». *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726719875497>.

- GROVE, W. A.; HUSSEY, A.; JETTER, M. (2009). «The gender pay gap: do character traits, expectations, and preferences matter?». *Paper presented at the Suthern Economic Association conference*, San Antonio, TX.
- GUPTA, D. N.; OAXACA, R.; SMITH, N. (2006). «Swimming upstream, floating downstream: comparing women's relative wage progress in the United States and Denmark». *Industrial and Labor Relations*. Vol. 59, núm. 2, pág. 243-266. <https://doi.org/10.2174/157340606776930790>.
- HOLLENSBE, E. C.; KHAZANCHI, S.; MASTERSON, S. S. (2008). «How do I assess if My Supervisor and Organization Are Fair?: Identifying the Rules Underlying the Entity-Based Justice Perceptions». *The Academy of Management Journal*. Vol. 51, núm. 6, pág. 1099-1116. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.35732600>.
- HUGHES, C. C.; SCHILT, K.; GORMAN, B. K.; BRATTER, J. L. (2017). «Framing the Faculty Gender Gap: A View from STEM Doctoral Students». *Gender, Work & Organization*. Vol. 24, núm. 4, pág. 398-416. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12174>.
- HYDE, J. S. (2005). «The gender similarities hypothesis». *American Psychologist*. Vol. 60, núm. 6, pág. 581-592. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.6.581>.
- HYDE, J. S. (2014). «Gender Similarities and Differences». *The Annual Review of Psychology*. Vol. 65, núm. 3, pág. 1-26. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115057>.
- JORDAN, C.; CLARK, S.; WALDRON, M. (2007). «Gender bias and compensation in the executive suite of the Fortune 100». *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*. Vol. 11, núm. 1, pág. 19-29.
- LONDON, M.; BEAR, J. B.; CUSHENBERY, L.; SHERMAN, G. D. (2019). «Leader support for gender equity: Understanding prosocial goal orientation, leadership motivation, and power sharing». *Human Resource Management Review*. Vol. 29, núm. 3, pág. 418-427. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.08.002>.
- MORAIS, H. (2017). «Economic Benefits of Gender Equality in the EU». *Intereconomics*. Vol. 52, núm. 3, pág. 178-183. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10272-017-0669-4>.
- RAGINS, B. R.; TOWNSEND, B.; MATTIS, M. (1998). «Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling». *Academy of Management Executive*. Vol. 12, núm. 1, pág. 28-42. DOI: <https://doi.org/10.5465/AME.1998.254976>.
- RIDGEWAY, C. L. (2007). «Gender as a Group Process: Implications for the Persistence of Inequality». En: CORRELL, S. J. (ed.), *Social Psychology of Gender*. Vol. 24, pág. 311-333. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- RIDGEWAY, C. L. (2008). «Framed Before We Know It: How Gender Shapes Social Relations». *Gender & Society*. Vol. 23, núm. 2, pág. 145-160. DOI: <https://doi.org/10.1177/0891243208330313>.
- RIDGEWAY, C. L. (2011). *Framed by Gender. How Gender Inequality Persists in the Modern World*. New York: Oxford University Press.
- RIDGEWAY, C. L.; SMITH-LOVIN, L. (1999). «The Gender System and Interaction». *Annual Review of Sociology*. Vol. 25, núm. 1, pág. 191-216. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.191>.
- SMITH, N.; SMITH, V.; VERNE, M. (2011). «The gender pay gap in top corporate jobs in Denmark: Glass ceilings, sticky floors or both?». *International journal of Manpower*. Vol. 32, núm. 2, pág. 156-177. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437721111130189>.
- VAN MIEGROET, H.; GLASS, C.; CALLISTER, R. R.; SULLIVAN, K. (2019). «Unclogging the pipeline: advancement to full professor in academic STEM». *Equality, Diversity & Inclusion*. Vol. 38, núm. 2, pág. 246-264. DOI: <https://doi.org/10.1108/EDI-09-2017-0180>.
- VIEITO, J. P. T. (2012). «Gender, Top Management Compensation Gap, and Company Performance: Tournament versus Behavioral Theory». *Corporate Governance: An International Review*. Vol. 20, núm. 1, pág. 46-63. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00878.x>.
- WEISS, H. M. (2002). «Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences». *Human Resource Management Review*. Vol. 12, núm. 2, pág. 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1).

Cita recomendada: CUGUERÓ-ESCOFET, Natàlia; SUAUSANCHEZ, Pere. La diversidad de género en cargos de alta dirección. ¿Dónde están las She-Os? Una visión integradora de los factores determinantes en la vida personal y profesional. *Oikonomics* [en línea]. Mayo 2020, n.º. 13, pp. 1-11. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2003>



Natàlia Cugueró-Escofet

ncuguer@uoc.edu

Universitat Oberta de Catalunya

Natàlia Cugueró-Escofet es profesora agregada de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC. PhD en Management Sciences por la IESE Business School, Universidad de Navarra. Licenciada en Derecho por la UOC e Ingeniería Industrial por la UPC. Ha publicado varios artículos tanto en revistas académicas especializadas como en revistas de divulgación y destinadas a un público profesional.



Pere Suau-Sanchez

psuau@uoc.edu

Universitat Oberta de Catalunya

Pere Suau-Sanchez es profesor agregado de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC y senior lecturer en la Cranfield University. Doctor en Geografía Económica por la Universitat Autònoma de Barcelona y Máster en Gestión Urbana por la Erasmus Universiteit Rotterdam. Ha publicado varios artículos tanto en revistas académicas especializadas como en revistas de divulgación y destinadas a un público profesional.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES.

