

## **LAS BARRERAS EN EL ACCESO DE LAS MUJERES A LOS PUESTOS DE DECISIÓN: UNA REVISIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y DE LAS PRINCIPALES APORTACIONES DE LA LITERATURA**

### **BARRIERS TO WOMEN'S ACCESS TO DECISION-MAKING POSITIONS: A REVIEW OF CURRENT SITUATION AND LITERATURE'S MAIN CONTRIBUTIONS**

IZASKUN LARRIETA

Departamento de Evaluación de la Gestión e Innovación Empresarial  
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU  
[izaskun.larrieta@ehu.eus](mailto:izaskun.larrieta@ehu.eus)

EVA VELASCO

Departamento de Organización de Empresas  
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU  
[eva.velasco@ehu.eus](mailto:eva.velasco@ehu.eus)

SARA FERNÁNDEZ DE BOBADILLA

Departamento de Economía Financiera II  
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU  
[sara.fernandezbobadilla@ehu.eus](mailto:sara.fernandezbobadilla@ehu.eus)

Recibido: 18/05/2015

Aceptado: 01/07/2015

#### **RESUMEN**

A pesar de los avances producidos en materia legislativa, la incorporación de las mujeres a los puestos de decisión de las empresas sigue siendo limitada. Son muchas las razones que explican este fenómeno. Entre las causas más citadas por la literatura cabe mencionar: los roles y la distribución irregular de las responsabilidades familiares y sus efectos en el equilibrio entre la vida profesional y familiar, los estereotipos de género y la discriminación, los sistemas de selección y evaluación sesgados, la falta de *mentoring* o modelos de referencia de mujeres, la exclusión de redes informales de trabajo y la estructura y los procesos organizacionales. El presente artículo tiene como objetivo sintetizar estas causas, así como ofrecer algunas soluciones que las empresas pueden adoptar en sus organizaciones para facilitar el desarrollo profesional de las mujeres.

**Palabras clave:** mujeres, puestos de decisión, barreras

#### **ABSTRACT**

Although there has been a significant progress in legislation, women's incorporation in company's decision-making positions remains limited. There are many

reasons that explain such phenomenon. According to literature these are: the roles and irregular distribution of family responsibilities and their effect in the balance between professional and family life; gender stereotypes and discrimination; biased selection and evaluation systems; the absence of mentoring and reference models for women; women exclusion from informal working networks; and the organizational structure and processes. The main objective of the article is to summarize these reasons, and to offer some solutions companies can adopt in order to facilitate women's professional development in their organizations.

**Key words:** women, decision-making positions, barriers

**Códigos JEL:** M12, M51

## 1. INTRODUCCIÓN

La Comisión Europea aprobó en marzo de 2010 la Estrategia Europea para la Igualdad de las Mujeres 2010-2015 reafirmando su compromiso para seguir trabajando en aras de una mayor presencia de las mujeres en órganos de decisión. En este sentido, la Comisión Europea apeló al desarrollo de iniciativas de autorregulación por parte de las empresas que cotizan en Europa de manera que promuevan la incorporación de las mujeres en los órganos de decisión hasta alcanzar el 30% de los miembros de los consejos de administración en 2015 y el 40% en el 2020 (Comisión Europea, 2011).

La igualdad entre mujeres y hombres ha sido uno de los principios fundamentales de la Unión Europea y entre las distintas disposiciones normativas en materia de igualdad y no discriminación por razón de sexo cabría destacar: el Tratado de Roma (1957), que establece la igualdad de retribución a quienes realizan el mismo trabajo, el Tratado de Maastricht (1992), que apela al establecimiento de acciones positivas que compensen los impedimentos de las mujeres en sus carreras profesionales; y el Tratado de Ámsterdam (1997), que insta a los Estados miembros a que adopten medidas de acción positiva para conseguir una igualdad real en todos los ámbitos de las relaciones de género (Torre y Maruri, 2009). Más recientemente, el Tratado de la Unión Europea de 2009 en sus artículos 2 y 3 compromete a sus estados miembros a la no discriminación y a la igualdad entre mujeres y hombres.

Sin embargo, los datos evidencian que los hombres siguen dominando los puestos en la toma de decisiones. Así, las mujeres siguen infrarrepresentadas en posiciones de responsabilidades y liderazgo (Ryan y Haslam, 2007; Comisión Europea, 2013a), incluso en sectores muy feminizados como la Administración Pública (Poggio, 2010). A pesar de una mejor educación, formación y años de experiencia, las mujeres no han experimentado demasiado avance en la alta dirección (Powell, 1999; Dencker, 2008) y los ratios de promoción de las mujeres respecto a la de los hombres siguen siendo inferiores (Acosta, 2005; Ransom y Oaxaca, 2005). En definitiva, se constata que las perspectivas profesionales y el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres son peores que la de los hombres (Jonnergard, Stafstudd y Elg, 2010) e incluso el proceso para acceder a los niveles directivos es más largo (Dencker, 2008).

El análisis de las razones que explican esta infrarrepresentación de la mujer en los puestos de decisión es complejo y polifacético (Comisión Europea, 2013a). Este artículo tiene como objetivo ofrecer una síntesis de las principales causas que subyacen tras este fenómeno, que se derivan de una revisión en profundidad de la literatura al

respecto. Por otro lado, además de presentar la situación actual de la mujer, el artículo ofrece en sus conclusiones un conjunto de recomendaciones que permitirían subsanar o atemperar algunas de las barreras identificadas.

Para ello el artículo se estructura de la siguiente forma: el siguiente apartado (segundo) ofrece datos que reflejan la situación actual de las mujeres en lo que respecta a su acceso a los puestos de responsabilidad. En el tercer apartado se presentan los diferentes fenómenos ligados al acceso de la mujer a los puestos de liderazgo, mientras que en el cuarto se desgranán las principales causas que provocan dicha situación según la literatura especializada. El artículo finaliza con una serie de conclusiones y recomendaciones sobre posibles actuaciones que permitan mitigar esta situación en las organizaciones.

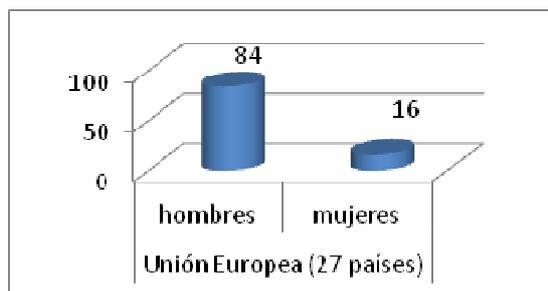
## **2. LA PRESENCIA ACTUAL DE LAS MUJERES EN LOS PUESTOS DE DECISIÓN**

La toma de decisiones sigue estando dominada por hombres. Así, los datos evidencian que la desigualdad de género sigue siendo una realidad en las empresas.

El estudio del mercado laboral europeo muestra que se ha experimentado una importante incorporación de la mujer en el mercado laboral, principalmente debido a la caída en los ratios de fertilidad, el incremento de la escolarización de la mujer, la expansión del sector terciario y la consolidación de los sistemas de bienestar (Poggio, 2010). No obstante, esta incorporación no se ha manifestado en una igualdad de oportunidades para la mujer. El mercado laboral no es neutral (Collins, 2005, p. 272).

De este modo, las mujeres y los hombres en Europa trabajan con diferentes modalidades de contratos, en diferentes ocupaciones y sectores, y con diferencias en las retribuciones (Eurofound, 2013). El índice de empleo europeo en edades entre 20 y 64 años alcanza un 62,4% en el caso de las mujeres y un 74,6% en el caso de los hombres en el año 2012. Las mujeres son mayoría en los trabajos con jornadas parciales o reducidas. Así, el 32,66% de las mujeres europeas trabaja con jornadas reducidas mientras que en el caso de los hombres este dato no supera el 9,5%, de manera que las mujeres representan más del 80% de la fuerza laboral con contratos parciales en Europa (Eurofound, 2013). Todos estos datos tienen impactos negativos en el desarrollo profesional de las mujeres, en sus oportunidades de formación, en sus retribuciones y en sus pensiones (Comisión Europea, 2013b).

En lo que respecta a la segregación vertical, la mujer tiende a ocupar menos puestos de responsabilidad y, por consiguiente, a progresar menos en su profesión. Se evidencia por tanto, la existencia de un "techo de cristal", que restringe las perspectivas de profesionalización de las mujeres en relación a las de los hombres, impidiéndoles obtener los mismos niveles de antigüedad, responsabilidad y retribución (Shapiro, 2004). Según reflejan los datos, uno de cada seis miembros de los consejos de administración es mujer y únicamente un 4% son presidentas (Comisión Europea, 2013a) (ver Figura 1 adjunta). Incluso en Suecia, considerada como uno de los países más avanzados en materia de igualdad de oportunidades, los niveles superiores de dirección en las empresas están dominados por los hombres (Stafsudd, 2006). Además, a medida que se avanza jerárquicamente en la empresa, la desigualdad salarial se incrementa (Eurofound, 2013).

**Figura 1. Porcentaje de mujeres y hombres en los Consejos de Administración de las 50 empresas mayores que cotizan en Europa**

Fuente: European Institute for Gender Equality (EIGE), Women and men in the EU - facts and figures, <http://eige.europa.eu/content/women-and-men-in-the-eu-facts-and-figures>, accedido el 13 de marzo de 2014

En el caso de España, la incorporación de las mujeres en el mercado laboral ha avanzado mucho, pero esta normalización en la diversidad no acaba de trasladarse a los puestos de decisión. Los datos muestran una segregación vertical muy evidente. La Tabla 1 muestra la población ocupada según tipo de ocupación y pone de manifiesto por un lado, la segregación vertical del mercado laboral, donde únicamente un 30% de los puestos gerenciales son ocupados por mujeres, y por otro, la segregación horizontal del mercado español, con una mayor presencia de la mujeres en el sector servicios (59,98%), en tareas contables y administrativas (65,47%), y en las ocupaciones elementales (62,9%), y reducida en la industria o construcción (7,68%).

**Tabla 1. Población ocupada según tipo de ocupación**

	Mujeres (%)	Hombres (%)
Total	45,42	54,58
Directores y gerentes	30,00	70,00
Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	54,89	45,11
Técnicos; profesionales de apoyo	37,35	62,65
Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina	65,47	34,53
Trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores	59,98	40,02
Trabajadores cualificados en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero	22,95	77,05
Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción	7,68	92,32
Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores	12,92	87,08
Ocupaciones elementales	62,90	37,10
Ocupaciones militares	10,25	89,75

Fuente: Instituto de la Mujer, <http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/consulta.do?area=5>, accedido el 15 de febrero de 2014

Las consejeras españolas ocupan 130 sillas en los órganos de administración de las empresas, es decir, tan sólo el 10,5% de las disponibles (Fernández y Sánchez-Silva, 2013). Este dato hay que interpretarlo adecuadamente, dado que la mayoría de ellas no forman parte del núcleo duro que toma las decisiones, dada su condición de independientes o dominicales (representantes del accionariado mayoritario). La presencia de la mujer en los consejos de las empresas que conforman el índice IBEX 35 de la Bolsa de Madrid únicamente alcanza el 13,27% y tan sólo se encuentra una mujer como presidenta de consejo (ver Tabla 2).

**Tabla 2. Consejos de Administración de la Empresas IBEX-35**

	Mujeres (%)	Hombres (%)
Total	13,27	86,73
Presidentas	2,86	97,14
Vicepresidentas	7,02	92,98
Consejeras	15,31	84,69
Consejeras secretarias	0,00	100

Fuente. Instituto de la Mujer, <http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/consulta.do?area=8>, accedido el 15 de febrero de 2014

De este modo, en España se han introducido modificaciones legislativas y reguladoras que promueven la igualdad de género en las estructuras organizativas y en los procedimientos operativos de las empresas: la *Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres (LOIMH)*, la *Ley 39/1999 de 5 de noviembre, para Promover la Conciliación de la Vida Laboral y Familiar de las Personas Trabajadoras*, o el *Código Conthe*. Sin embargo, el avance de la mujer no es muy significativo. En 2006 se aprobó el Código Unificado de Buen Comportamiento de las Sociedades Cotizadas que instaba a buscar una presencia femenina en los consejos, aunque sin establecer mínimos. Asimismo, la LOIEMH establecía la presencia equilibrada (al menos un 40% de cada sexo) en los consejos para el 2015. A fecha de mayo de 2013, únicamente 3 de las 114 empresas cotizadas, cumplía ese requisito. Por lo tanto, la incorporación de las mujeres a los puestos directivos de las empresas españolas es un proceso tan lento que conduce a posiciones bastante pesimistas (Castaño, et al., 2010).

### **3. DIFERENTES FENÓMENOS RELACIONADOS CON EL ACCESO DE LA MUJER A LOS PUESTOS DE DIRECCIÓN**

Según la literatura existen una serie de fenómenos relacionados con el acceso de las mujeres a los puestos de decisión.

Por un lado, encontramos la barrera invisible del “*techo de cristal*” que impide a las mujeres el acceso a posiciones superiores o de liderazgo (Arfken, Bellar y Helms, 2004; Kanter, 1977; Singh y Vinnicombe, 2004; Catalyst, 2000). En lo que respecta al término *techo de cristal*, éste alude a una última barrera basada en prejuicios hacia las mujeres que impide el avance de éstas a posiciones de alto nivel, quedándose así estancadas en los niveles medios de la dirección (Segerman-Peck, 1991). Esta barrera

transparente impide a muchas mujeres con capacidad personal y profesional alcanzar posiciones en los entornos directivos, y promocionar dentro de ellos (Sarrió, Barberá, Ramos y Candela, 2002).

La columnista Hymowitz volvió a realizar un análisis de la situación en 2004 y sugirió la metáfora del “*laberinto de cristal*” para explicar la situación actual de la mujer en relación al liderazgo. Así, las mujeres no tienen denegado el acceso a los puestos jerárquicos, sino que, a diferencia de los hombres, tienen que sortear una mayor cantidad de obstáculos para poder alcanzarlos. Este hecho se manifiesta en los datos que evidencian ascensos y promociones mucho más lentas para las mujeres que los hombres, a pesar de que su formación y experiencia laboral sean similares (Mitra, 2003).

Por su parte, el fenómeno denominado “*escalador de cristal*” refleja el acceso más rápido del hombre dentro de la organización, especialmente en profesiones tradicionalmente feminizadas (Maume, 1999; Williams, 1992). El término escalador de cristal, surgió a partir del estudio de Williams (1992) que analizaba la situación de los hombres en sectores feminizados como enfermería, educación infantil, cuidados sociales y bibliotecaria. El estudio concluía que los hombres no sufrían discriminación, e incluso a diferencia de lo que ocurría a mujeres en sectores masculinizados, ellos promocionaban a partir de ventajas estructurales.

El fenómeno conocido como “*precipicio de cristal*” sugiere que las posiciones de liderazgo de las mujeres están asociadas a mayores probabilidades fracaso (Ryan y Haslam, 2005). El término precipicio de cristal lo utilizaron Ryan y Haslam en 2005 para explicar las razones por las cuales las mujeres obtenían peores resultados que los hombres en puestos directivos. Esta metáfora se refiere a que las mujeres tienen más posibilidades que los hombres de ser promocionadas a la dirección cuando la empresa está obteniendo malos resultados. El análisis que llevaron a cabo en empresas británicas pretendía discernir si a las mujeres se les ofrecía los puestos más altos en las empresas en crisis porque consideraban que sus características estereotípicas de género les ayudaría a trabajar las cuestiones socio-emocionales que éstas conllevan o, por el contrario, porque se buscaba el fracaso de la mujer situándola en puestos directivos en los que es difícil triunfar.

Finalmente, Eagly y Carli (2007) estudian la evolución de las mujeres a puestos de responsabilidad a través de la metáfora del “*muro*”. Esta metáfora explicaría la situación de la mujer hasta mediados del siglo pasado, donde el acceso de las mujeres a los puestos de decisión estaba muy restringido. Así, si bien hasta los años 1960-1970 el mercado laboral estuvo dominado por el hombre y sólo algunas pocas mujeres podían acceder a los puestos de responsabilidad, éstas eran aceptadas sin mayores cuestionamientos.

#### **4. REVISIÓN DE LAS PRINCIPALES BARRERAS AL ACCESO DE LA MUJER A LOS PUESTOS DE LIDERAZGO**

La revisión de la literatura permite identificar y clasificar las principales barreras a las que se enfrentan las mujeres a la hora de acceder a los puestos de liderazgo en las organizaciones:

1. Los estereotipos de género y la discriminación (Oakley, 2000; Bilimoria, Godwin y Zelechowski, 2007; Hopkins y O'Neil, 2007; O'Neil y Bilimoria, 2005; Eurofund, 2013; Economist, 2005)
2. Los roles y la distribución irregular de las responsabilidades familiares y sus efectos en el equilibrio entre la vida profesional y familiar (Rapoport, Bailyn, Fletcher y Pruitt, 2002; Bilimoria, Godwin y Zelechowski, 2007; Hopkins y O'Neil, 2007; Eurofund, 2013)
3. Los sistemas sesgados de selección y evaluación (Eurofund, 2013; Economist, 2005)
4. La falta de *mentoring* o modelos de referencia de mujeres (Higgins y Kram, 2001; Bilimoria, Godwin y Zelechowski, 2007; Economist, 2005)
5. La exclusión de las mujeres de las redes informales de trabajo (Economist, 2005; Hopkins y O'Neil, 2007)
6. La estructura y los procesos organizacionales (Hopkins y O'Neil, 2007; Marshall, 1995; Hewlett y Luce, 2005)

### *1. Los estereotipos de género y la discriminación*

Catalyst preguntó en 2002 a 500 mujeres directivas de 20 países europeos, cuáles percibían que eran las principales barreras para promocionar (ver Tabla 3). Como puede verse, los estereotipos y las ideas preconcebidas acerca de los roles y habilidades de las mujeres destacan entre los principales impedimentos para acceder a los puestos de decisión.

**Tabla 3. Principales barreras percibidas por las mujeres en su promoción**

Estereotipos y percepciones acerca de los roles y capacidades de las mujeres	66%
Dificultad para encontrar mujeres o modelos de mujeres con éxito	64%
Falta de experiencia significativa en dirección general y funcional	63%
Compromiso con responsabilidades familiares o personales	62%
Falta de mentoring	61%

Fuente: Catalyst (2002, p.2)

El estereotipo hace referencia por una parte, a las características personales relacionadas con el género y, por otra parte, a lo que hace falta para tener éxito en los negocios y ejercer bien el liderazgo. Así, las mujeres americanas que se encuentran en posiciones de alta dirección atribuyen al estereotipo basado en la capacidad de liderazgo de la mujer las dificultades en la promoción (Economist, 2005, p. 68). Eagly y Carli (2004) consideran que la barrera impuesta por el prejuicio y la discriminación es una de las explicaciones más fundamentadas sobre la desproporción entre mujeres y hombres en posiciones de liderazgo. Así, los hombres y las mujeres perciben al empresario exitoso como hombre y esa visión estereotipada de la gestión sigue persistiendo hoy en día (Hopkins y O'Neil, 2007, p. 136). El discurso "masculino" es predominante en las empresas, lo que implica la exclusión de las mujeres en la alta dirección porque no se las consideran adecuadas para asumir roles de liderazgo o responsabilidad (Collins,

2005). En este mismo sentido, algunos hombres gerentes continúan sin estar convencidos sobre la efectividad de las mujeres líderes (Sczesny, 2003).

Los estereotipos de género se pueden reflejar en las frases acuñadas *think manager-think male* (piensa en gestor, piensa en hombre) y *think crisis-think female* (piensa en crisis, piensa en mujer) (Ryan y Haslam, 2007). Por una parte, existe evidencia de las diferencias de género y liderazgo en el lugar del trabajo a resultas de la cual, tanto los gerentes masculinos como las femeninas, consideran que los hombres tienen más posibilidades de poseer las características asociadas al éxito en la gestión (Schein, 1975). El efecto de este estereotipo se manifiesta en las organizaciones en dos prejuicios (Eagly y Karau, 2002): menor evaluación favorable de la mujer para asumir roles de liderazgo y menor evaluación favorable de las mujeres líderes.

Sin embargo, las mujeres se suponen que poseen unas características especialmente necesarias en épocas de crisis, ya que son más comprensivas, son sofisticadas, poseen mayor sensibilidad hacia las necesidades de las otras personas, son más intuitivas, creativas y alegres (Ryan y Haslam, 2007). Es decir, se cree que las mujeres están mejor preparadas para tratar desafíos socioemocionales propios de situaciones de crisis. De esta forma, las mujeres son consideradas como más idóneas para asumir posiciones de liderazgo en situaciones de crisis, porque los estereotipos de género asociados a su forma de gestionar las organizaciones son las necesarias precisamente en estas circunstancias (Ibíd.).

Estas asunciones tienen el poder de afectar incluso las percepciones de las propias mujeres respecto a su idoneidad para asumir roles en la gestión (Ryan y Haslam, 2007), de tal manera que las mujeres se encuentran en una situación en la que siempre pierden. Si su comportamiento confirma el estereotipo de género femenino, no se las considera como líderes apropiadas. Sin embargo, si su comportamiento es consistente con el estereotipo de género masculino, entonces no actúan como auténticas mujeres (Ibíd., p. 551). Así, la ventaja del hombre respecto a la mujer es doble desde el momento que se supone que poseen tanto las características asociadas al liderazgo, como una mayor probabilidad de ser considerado líder (Ibíd. p. 551).

Finalmente, en una economía global la experiencia internacional es un elemento importante para la promoción hacia puestos directivos en las organizaciones (Lyness y Thompson, 2000). La experiencia internacional o las funciones de gestión importantes son facilitadores en el avance y progreso dentro de la organización (Vinnicombe y Singh, 2003; Hopkins y O'Neil, 2007). En este ámbito, la mujer vuelve a padecer el estereotipo de género que vincula la falta de deseo para afrontar retos de gestión y experiencias internacionales. Sin embargo, aunque así fuera en el caso de algunas mujeres, otras consideran que existen otras formas más sutiles de discriminación como el acceso de los hombres a mejores oportunidades de formación que les facilitan ser designados para funciones importantes o puestos internacionales (Hopkins y O'Neil, 2007). De alguna forma, observamos un círculo vicioso. Sin embargo, este no es un problema baladí, dado que el segundo grupo de problemas identificados por las mujeres en el estudio de Catalyst (2002) era la dificultad para encontrar mujeres con éxito.

## *2. Los roles y la distribución irregular de las responsabilidades familiares y sus efectos en el equilibrio entre la vida profesional y familiar*

Como hemos dicho anteriormente los estereotipos de género o las creencias generalizadas acerca de los rasgos que supuestamente poseen mujeres y hombres siguen estando vigentes (Agut y Martín, 2007). El principal estereotipo sobre el rol y la capacidad de la mujer hace referencia a la tradicional división de trabajo que separa las

responsabilidades de generar ingresos y cuidado de la familia entre mujeres y hombres. Según datos de la Comisión Europea (2013b), el 46% de las personas que trabajan en la UE son mujeres, por lo que existe poca diferencia entre mujeres y hombres a la hora de generar ingresos. Sin embargo, el estereotipo referido a la mujer como cuidadora de la familia sigue vigente. Así, los datos nos indican que para conciliar su vida laboral con la familia, las mujeres optan en mayor medida que los hombres por las jornadas reducidas y excedencias.

Por lo tanto, el estereotipo indica que las mujeres deberían encargarse de cuidar de la familia, y genera dudas acerca de su capacidad para cumplir este rol y desarrollar al mismo tiempo una carrera profesional, especialmente a nivel de la alta dirección. Se asume que las mujeres tienen una menor disposición a aceptar puestos de responsabilidad, especialmente si implican horarios largos de trabajo y viajes. Esto se traduce en una menor presencia de la mujer en áreas estratégicas, factor muy importante para ascender a los puestos de alta dirección (Agut y Martín, 2007). Esta parte del estereotipo es por tanto, la que más daño hace a la promoción de las mujeres.

De este modo, la persona empleada ideal existe siempre y cuando cuente con personal empleado en casa que se encargue de las necesidades domésticas y familiares (Williams, 1999). En este sentido, estereotipo o no, la realidad es que hoy en día los aspectos relacionados con el cuidado de la familia conciernen a más mujeres que a hombres (Hopkins y O'Neil, 2007). El estudio de Catalyst (2002) reflejaba el compromiso con las responsabilidades familiares como una barrera importante a la hora de promocionar por parte de las mujeres. Es un aspecto tan importante e interfiere tanto, que la interrelación entre el trabajo y la familia influye en la satisfacción laboral y personal de las mujeres (Rothbard, 2001). De hecho, el conflicto trabajo-familia afecta al desarrollo de la carrera profesional de las mujeres (Martins, Eddleston y Veiga, 2002), por lo que cualquier análisis de la mujer y el trabajo debería tener en cuenta el contexto y la interacción de las variables familiares en el trabajo de la mujer (Hopkins y O'Neil, 2007).

El rol de la mujer y sus responsabilidades familiares frenan su carrera profesional (Burke, 2002). Por otro lado, la edad ideal para promocionar, por la formación y experiencias acumuladas, suele coincidir con la maternidad. Además, el trabajo profesional directivo exige una gran dedicación para conseguir ascensos y el periodo comprendido entre los 30 y 40 años de edad (precisamente el que exige una mayor dedicación al cuidado de menores) es el más importante para el desarrollo de una carrera profesional (Agut y Martín, 2007). Así, las mujeres que buscan su maternidad tienen que abandonar sus carreras y las mujeres que persiguen alcanzar logros en sus carreras profesionales, suelen verse obligadas a abandonar o retrasar la maternidad (Hewlett, 2002). En cualquier caso, las mujeres experimentan más interrupciones en sus carreras profesionales que los hombres (Kirchmeyer, 1998; Schwartz, 1989), lo que como apuntaba el estudio de Catalyst, dificulta su promoción.

En este sentido, vuelven a ponerse de manifiesto la importancia de los estereotipos de género y las expectativas de comportamiento que existen sobre el rol de las mujeres en el ámbito empresarial. El rol de género que se les presupone a las mujeres líderes en las organizaciones es parecido al que se les presupone fuera de las organizaciones, es decir, criar a la familia y cuidar a los demás (Hopkins y O'Neil, 2007). De esta forma, las mujeres tienen que gestionar las tensiones que producen ambos roles y únicamente aquellas que son capaces de hacerlo consiguen el éxito

profesional (Morrison, Randall y Van Velsor, 1992). Las mujeres se enfrentan por tanto al desafío personal y laboral de intentar equilibrar los dos roles con implicaciones negativas sicosociales (satisfacción laboral, autoestima) y económicas (mayor dificultad para promocionar).

### 3. *Los sistemas sesgados de selección y evaluación*

A pesar del avance en los puestos directivos medios tanto en Europa, como en las organizaciones de Norte América, las mujeres no están presentes en los procesos de reclutamiento para los puestos de decisión (Kumra y Vinnicombe, 2008). Así, su ausencia en posiciones directivas se debe en parte a las diferencias de género en el proceso de reclutamiento (Gorman, 2005).

Los procesos de reclutamiento en la alta dirección se mantienen opacos, subjetivos y predominantemente dirigidos por hombres que tienden a favorecer a aquellos con similares características (Doldor, Vinnicombe, Gaughan y Sealy, 2012). La persona candidata ideal continua siendo considerado hombre y las prácticas de selección en los niveles ejecutivos siguen sesgadas por género (Tienari, Meriläinen, Holgersson y Bendl, 2013).

El estudio realizado por Tienari et al, (2013) constata que las personas que reclutan son conscientes de la exclusión de la mujer en sus elecciones y demandan iniciativas que contribuyan a establecer prácticas inclusivas. Este hecho es especialmente importante en los puestos directivos y con capacidades de decisión.

Por otra parte, la alta dirección valora diferente los atributos de los hombres y los de las mujeres en los procesos de evaluación, reforzando los estereotipos de género (Bevan y Thompson, 1992). El problema se agrava porque la mayoría de los evaluadores son hombres (Dickens, 1998). Los hombres suelen preferir socializar con otros hombres e influyen en las decisiones de promoción y en las evaluaciones del desempeño (Jonnergard, Stafstudd y Elg, 2010). A mayor abundamiento, el estudio realizado por Thomas (1996) concluyó que las mujeres obtenían evaluaciones inferiores tanto cuando la persona evaluadora era hombre, como cuando era mujer, probablemente porque en ese caso la mujer tiene que demostrar que es más neutral hacia su género. A pesar de los resultados superiores de las mujeres en seis de las siete dimensiones de rendimiento evaluadas en el estudio de Shore (1992), las mujeres no recibieron evaluaciones superiores a los hombres, ni desarrollaron sus carreras profesionales más rápido que ellos. De este modo, las profesionales tienden a resultar desfavorecidas en los procesos de evaluación del desempeño (Bauer y Baltes, 2002; Ryan y Haslam, 2007; Bartol, 1999), lo que resulta un obstáculo en sus carreras profesionales (Jonnergard, Stafstudd y Elg, 2010).

Asimismo, las mujeres y los hombres perciben las evaluaciones del desempeño de manera diferente. Los hombres se centran en el contenido de la evaluación (las tareas a realizar y cómo se desempeñan), mientras que las mujeres se centran en el propio proceso de evaluación, que incluye actividades y relaciones con las personas responsables de los procesos (Jonnergard, Stafstudd y Elg, 2010). El estudio realizado por Van Velsor y Hughes (1990) concluyó que las mujeres gerentes tendían a centrarse en ganar credibilidad y buscar su sitio, mientras que los hombres se centraban en dominar ciertas habilidades y competencias en los negocios.

### 4. *La falta de “mentoring” o modelos de referencia de mujeres*

Se constata una brecha de género por parte de las mujeres en el acceso a oportunidades de desarrollo profesional en iniciativas como el *mentoring*, las redes de

apoyo o las designaciones para retos importantes que impliquen experiencias internacionales o desafíos de gestión (Hopkins y O'Neil, 2007).

El “*mentoring*” se define como una relación sostenida y continua con un colega senior, que aporta experiencia y apoyo en el camino ascendente en la organización (Kram e Isabella, 1985). El *mentoring* se ha configurado como un instrumento importante para el desarrollo, la satisfacción profesional y la retención de talento (Woolnough y Davidson, 2007; Young y Perrew, 2000), más si cabe en el caso de las mujeres (Burke y Mckeen, 1990; Woolnough y Davidson, 2007; Vinnicombe y Singh, 2003; Davidson y Burke, 2004).

Las mentoras y mentores pueden ser útiles en cualquier etapa de la carrera profesional, pero son especialmente importantes para desarrollar habilidades de liderazgo. Generalmente en las empresas estas relaciones son informales, y mentores y mentoras trabajan con colegas con un pasado similar y con quienes se pueden relacionar personal y profesionalmente. En las empresas con pocas mujeres directivas esto puede limitar las opciones de las mujeres, ya que los estudios demuestran que las mujeres tienden a tener menos mentores informales que los hombres (Comisión Europea, 2010).

De hecho, la literatura confirma la dificultad para acceder al *mentoring* por parte de las mujeres (Burke y Nelson, 2002; Ragins, 2002). Así, las mujeres pueden preferir tener como mentoras a otras mujeres de éxito, pero dado el menor número de mujeres en posiciones senior o de alta dirección con respecto a los hombres, se reduce el número de candidatas mentoras y de las mujeres que potencialmente pudieran acceder al *mentoring* (Davidson y Burke, 2004). Por consiguiente, la falta de mujeres en la alta dirección, es en sí misma, una de las razones para que haya menos mujeres en órganos directivos (Comisión Europea, 2010).

Por otra parte, el estudio de Catalyst (2002) indicaba que no todas las mujeres con éxito quieren actuar como mentoras. En este sentido, hay dos dificultades: el reducido número de potenciales mentoras y el hecho de que no todas quieren ser modelo para las demás. Así, cuando se identifica a un directivo varón como potencial mentor sólo se le valoran sus logros profesionales; sin embargo, en el caso de las mujeres, se analizan tanto sus logros profesionales, como aspectos más vinculados al género como pueden ser los problemas para conciliar vida familiar y vida laboral. Este doble foco de atención hace que no todas las mujeres quieran ser consideradas ejemplos a seguir para otras mujeres (Comisión Europea, 2010, p. 37).

##### 5. La exclusión de las mujeres de las redes informales de trabajo

Además de los mentores, otro factor importante en el desarrollo profesional de las mujeres son los contactos o redes (Hopkins y O'Neil, 2007). Las redes de apoyo proporcionan apoyo social y visibilidad. Las mujeres también están en desventaja en este aspecto, porque normalmente no se encuentran en posiciones de liderazgo y desempeñan menos roles importantes (Hopkins y O'Neil, 2007).

Por consiguiente, las mujeres siguen diferentes estrategias a la hora de conformar las redes de apoyo que incluyen diferentes círculos sociales (Ibarra, 1997). Así, las directivas tienden a crear redes fundamentalmente por razones sociales o personales, como conocer a nuevas personas o el desarrollo personal y, sólo en segundo lugar, por razones profesionales, como conocer potenciales clientes o montar una empresa propia (Comisión Europea, 2010, p. 43). Sin embargo, en el caso de los varones, las razones profesionales tienen un peso mayor. De esta forma, existe una

relación más positiva entre redes o contactos y la promoción y el mayor salario en el caso de los hombres que en el de las mujeres (Forret y Dougherty, 2004).

Finalmente, el proceso de reclutamiento en los cargos directivos habitualmente se realiza a través de recomendaciones y de redes de contactos informales (Clarkson Centre Pricewaterhouse Coopers, 2009). Por lo tanto, considerando que las mujeres carecen de acceso a las redes de relaciones masculinas (Jenner, Dyer y Whitham, 2008), los procesos de promoción y reclutamiento también se ven afectados.

#### 6. La estructura y los procesos organizacionales

La mayoría de las mujeres profesionales detienen o paran sus carreras profesionales en algún momento de sus vidas (Hewlett y Luce, 2005). Mujeres muy bien preparadas, con brillantes currículos académicos y exitosas optan por detener o renunciar voluntariamente a sus carreras profesionales (Belkin, 2004; Wallis, 2004). Este fenómeno se puede constatar en diferentes estudios que muestran que entre una quinta parte y la mitad de mujeres con elevado nivel educativo están fuera del mercado laboral (Belkin, 2004; Wallis, 2004). Marshall (1995) apunta que este fenómeno se debe a la estructura y procesos organizacionales que no permiten a las mujeres ofrecer lo mejor de sí mismas en las organizaciones.

Algunas mujeres profesionales de nivel medio o de alta dirección optan en algún momento por abandonar las organizaciones y comenzar iniciativas empresariales propias (Marshall, 1995). El estudio de Catalyst (2000, p. 43) preguntó a mujeres empresarias por las razones por las que abandonaron sus anteriores organizaciones y éstas apelaban a la falta de flexibilidad, al techo de cristal, al descontento con sus entornos laborales y a la falta de desafíos.

Asimismo, la maternidad, y en concreto la crianza de los menores, es otra de las razones por las que determinadas mujeres optan por renunciar o detener sus carreras profesionales (Belkin, 2004). En algunos casos, estas mujeres deciden comenzar iniciativas empresariales propias con la esperanza de que éstas les permitan compaginar y conciliar con mayor flexibilidad la vida familiar y el trabajo (Hopkins y O'Neil, 2007).

Hewlett y Luce (2005) sugieren la necesidad de abordar los *factores inhibidores* y *disuasivos* que dirigen las mujeres a las “rampas de salida” en sus carreras profesionales. Los *factores inhibidores* se refieren a trabajos insatisfactorios y los *factores disuasivos* a aquellas circunstancias que alejan a las mujeres de sus carreras, como la maternidad o el cuidado de mayores. Sin embargo, en el caso de los hombres, las rampas de salida se deben a razones distintas como a cambios de trabajo, formación o el inicio de actividades empresariales (Hewlett y Luce, 2005). En este sentido, estos autores instan a facilitar “rampas de entrada” para las mujeres que alimenten sus ambiciones.

Mainiero y Sullivan (2005) exponen el fenómeno del modelo de *carrera profesional caleidoscopio* en el caso de las mujeres. De acuerdo con este modelo, las mujeres abandonan el mercado laboral por un conjunto de razones y factores contextuales como la falta de oportunidades de desarrollo, aspectos familiares y valores generacionales que varían. Estos autores sugieren para superar esta circunstancia el establecimiento de diferentes rutas o modelos de carrera profesionales para las mujeres. Así, las mujeres en sus inicios, en la mitad o en la etapa final de sus carreras profesionales posicionan diferentes factores en el primer plano de sus intereses y necesidades. Por ejemplo, para las mujeres en sus inicios profesionales, los desafíos

empresariales son importantes. Las mujeres en la etapa media de sus carreras priorizan los aspectos familiares y las relaciones, mientras que en la última etapa de su carrera profesional, las mujeres optan por el equilibrio y los desafíos empresariales son menos importantes (Mainiero y Sullivan, 2005).

En este sentido, las carreras profesionales de las mujeres son más complejas y tienen un calendario diferente al de los hombres (Sullivan, 1999). Así, las mujeres para poder desarrollar su carrera profesional deben transitar por diferentes organizaciones, en lugar de quedarse en la misma (Ibíd.), probablemente debido a sus mayores problemas para conciliar (Wood y Newton, 2006) y los obstáculos para promocionar.

En definitiva, las mujeres necesitan desarrollar diferentes modelos de carreras profesionales (Kirchmeyer, 1998) y en sus etapas iniciales necesitan *mentoring*, *coaching* y apoyo para desarrollar sus habilidades y aptitudes (Woolnough y Davidson, 2007). Las mujeres en las etapas medias de sus carreras profesionales demandan horarios flexibles e iniciativas de apoyo por parte de las organizaciones. Finalmente, las mujeres en su etapa final, demandan oportunidades para poder aplicar su experiencia, actuar como mentoras con mujeres jóvenes y especialmente, aportar valor y sentirse valoradas en las organizaciones (O'Neil y Billimoria, 2005).

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA EL AVANCE DE LA MUJER EN LOS PUESTOS DE LIDERAZGO**

La presencia de las mujeres es decisiva para conseguir mayores niveles de competitividad y productividad (Global Gender Gap Report, 2013). De acuerdo a Kingsmill (2001), dado que las mujeres suponen el 52% de la población y la mitad de la fuerza laboral, aquella empresa que excluya este pool de talento no podrá mantener su competitividad, ni productividad, sobre todo ante la creciente demanda para una fuerza laboral preparada. Por lo tanto, incentivar que la mujer permanezca en el mercado laboral es necesario y permitir el acceso de la mujer a las posiciones de decisión en las empresas esencial (European Union, 2012).

Sin embargo, mientras no se modifiquen los roles y los estereotipos de género que atribuyen a la mujer en exclusiva el cuidado de la esfera doméstica y de los familiares, será muy difícil combatir la discriminación laboral, la salarial o la segregación de género en las organizaciones, incluso en las que están sinceramente comprometidas con la erradicación de las desigualdades y que implementan iniciativas voluntarias tendentes a su erradicación. De hecho, la igualdad de género en el trabajo requiere de una combinación del cumplimiento de la ley, el argumento de beneficio empresarial (business case) y la regulación social (Grosser y Moon, 2005).

En definitiva, el mayor acceso de la mujer a puestos de liderazgo no se da de manera fortuita, sino que constituye el resultado de una serie de transformaciones que se van produciendo, tanto en las mujeres, como en las organizaciones (Lupano Perugini, 2008).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, a continuación se ofrecen una serie de recomendaciones que la empresa que emprende ese camino de transformación puede adoptar:

1. Identificar las dificultades que tienen las mujeres para incorporarse a los procesos de promoción y definir estrategias para solventarlas (Knudsen, 2012; Ragins, Townsend y Mattis, 1998; Parke, 2010; CSR Europe, 2006; Equal Opportunities Commission, 2004).

Las mujeres pueden experimentar dificultades a la hora promocionar y acceder a mayores cuotas de poder (Dunn-Jensen y Stroh, 2007). Por ello, es importante identificar las barreras que dificultan que las mujeres alcancen su máximo potencial en la empresa (Parke, 2010). Así, pueden existir sesgos de género en la identificación de los criterios para la evaluación del desempeño, basados en atributos habituales de los gerentes masculinos (Dickens, 1998). Incluso las evaluaciones del desempeño basadas en sistemas por objetivos, aparentemente neutrales, tienden a considerar el buen desempeño en base a normas y valores masculinos (Jonnergard, Stafstudd y Elg, 2010). Asimismo, se pueden realizar entrevistas regulares en las que se debatan abiertamente sobre las aspiraciones de desarrollo profesional y se intenten ofrecer caminos flexibles para alcanzarlas (Parke, 2010).

2. Adoptar medidas para que aspectos como la disponibilidad de horario y para viajar o la ausencia por cuidado de menores, no sean criterios decisivos para la promoción (Loutfi, 2001; Hewlett y Luce, 2005).

Las mujeres reconocen las dificultades de conciliación entre su vida familiar y laboral como la barrera principal en el desarrollo de su carrera profesional (Torre y Maruri, 2009; Eby et al., 2005). Por ello la empresa tiene que facilitar la incorporación de las mujeres tras su maternidad y que ésta no sea una causa de exclusión en los procesos de promoción. La empresa puede establecer criterios para que medidas de conciliación, como jornadas parciales o excedencias, no penalicen las oportunidades de promoción (Loutfi, 2001). En este mismo sentido, se sugieren estrategias como facilitar la flexibilidad en el horario laboral o la eliminación del estigma que supone acogerse a excedencias a la hora de optar a promociones (Hewlett y Luce, 2005).

3. Priorizar la promoción de mujeres en los puestos en los que están infrarrepresentadas (CSR Europe, 2006; Casey, Skibnes y Pringle, 2011).

Ryan y Haslam (2007) consideran indispensable fomentar iniciativas en las organizaciones que eliminen el “tokenismo” de las mujeres en las posiciones de liderazgo y que fomenten el reforzamiento del status quo de las mujeres. Por ejemplo, el establecimiento de cuotas en el caso Noruego ha permitido el avance numérico de las mujeres en los órganos de dirección (Casey, Skibnes y Pringle, 2011).

4. Ofrecer formación específica en materia de igualdad de género al equipo seleccionador (Knudsen, 2012; Fundación Mujeres, 2009; Marshall, 2008; Amla, 2008).

Es importante implementar procesos de selección más abiertos que incrementen la diversidad y la presencia de la mujer, especialmente en posiciones ejecutivas (Higgs, 2003; Tyson, 2003). Las mujeres se autocensuran y no preguntan sobre las medidas de conciliación en las entrevistas de trabajo porque presuponen que pueda afectarles negativamente en el proceso de selección (Rubin, 1997). Por ello, cuando una empresa empatiza con la diversidad de género, necesita que las personas encargadas de los procesos de reclutamiento estén asimismo orientadas y formadas por la organización en igualdad de género (Knudsen, 2012). En aras a mejorar los procesos de reclutamiento y selección, una empresa debería facilitar formación en materia de igualdad al equipo seleccionador (Fundación Mujeres, 2009; Marshall, 2008; Amla, 2008).

5. Promover que en el proceso de selección en la terna final haya representantes de los dos géneros (Konrad, Kramer y Erkhut, 2008; CSR Europe, 2006).

Seleccionar mujeres cualificadas implica abandonar los tradicionales métodos de selección en la alta dirección (Konrad, Kramer y Erkhut, 2008). La empresa podría exigir a las empresas de selección de personal que proporcionen diversas listas de personas candidatas y en la última terna haya representantes de los dos géneros o al menos dos mujeres en listas pequeñas (CSR Europe, 2006). Así, las empresas que contratan los servicios de las agencias headhunters en países como Finlandia y Suecia consideran inaceptable el proceso de selección que no incluya una candidata (Tienari et al., 2013).

6. Fomentar las redes de apoyo como *mentoring* o *coaching* para las mujeres (Ryan y Haslam, 2007; Woolnough y Davidson, 2007; Ragins, Townsend y Mattis, 1998; Fitzimmons, 2012; Jonnergard, Stafsudd y Elg, 2010; Amla, 2008; GRI e IFC, 2009).

Como se ha visto, el mentoring juega un papel fundamental en la promoción de las mujeres en la gestión (Woolnough y Davidson, 2007; Parke, 2010; GRI e IFC, 2009; European Union, 2012). Los modelos de referencia y las redes de contacto son muy útiles para conectar personas en situaciones parecidas y permitirles compartir experiencias, ideas y fomentar el apoyo en la organización (Parke, 2010). Sin embargo, las mujeres tienen mayores dificultades que los hombres a la hora de acceder a redes profesionales porque éstas están dominadas por los hombres (Elg y Jonnergard, 2003; Ibarra, 1997) y debido la escasez de mentoras femeninas (Comisión Europea, 2010).

De este modo, las mujeres pueden participar y animar a otras dentro y fuera de sus organizaciones en el desarrollo de redes profesionales (Jonnergard, Stafsudd y Elg, 2010) y las mujeres que ya han alcanzado la alta dirección, pueden ser mentoras para otras (Fitzimmons, 2012; Amla, 2008). Entre las mujeres que están dispuestas a ejercer de mentoras se podrían llevar a cabo acciones encaminadas a mejorar su perfil y subrayar sus experiencias y logros y, consecuentemente, hacerles más ampliamente accesibles como modelos a seguir para otras (EC, 2010).

Por otro lado, la empresa debería colaborar por un lado, fomentando las redes de contacto profesionales que incluyan tanto mujeres, como hombres, a través de iniciativas que se adapten a ambos géneros (Jonnergard, Stafsudd y Elg, 2010), por otro, creando redes de contacto exclusivamente entre mujeres de la misma empresa (Amla, 2008) y, finalmente, a través del *mentoring* (Ragins, Townsend y Mattis, 1998).

Los resultados del *mentoring* en las mujeres en ámbitos de gestión se traducen en incremento de la satisfacción laboral, de la visibilidad, del prestigio, de la autoestima, de ideas valiosas, de la realización personal o de mejoras en su remuneración (Woolnough y Davidson, 2007). Asimismo, los resultados en ámbitos de gestión se traducen en un desarrollo y retención del talento, reducción de la rotación del personal, incremento en la diversidad en la cultura y en el compromiso organizacional o en una ventaja competitiva (Ibíd.).

7. Fomentar la elaboración de una base de datos o un sistema de identificación de las mujeres promocionables (Tienari, et al, 2013; CSR Europe, 2006; Knudsen, 2012; Torre y Maruri, 2009; Amla, 2008; karma y Jamali, 2013).

La empresa podría identificar y desarrollar el talento gestionando un pool de mujeres con potencialidad de ser promocionadas. Los comités de selección deben ampliar sus búsquedas de personas candidatas más allá del limitado grupo de anteriores CEOs o personas directivas, especialmente si estos grupos adolecen de equilibrio de género (Fitzsimmons, 2012; Konrad et al., 2008). En definitiva, la empresa debe crear un banco de talentos diversos a fin de encontrar las mejores personas (Amla, 2008).

8. Programar cursos en habilidades directivas, técnicas de comunicación, liderazgo etc. dirigidas a mujeres con posibilidades de promoción (Torre y Maruri, 2009; Marshall, 2008; CSR Europe, 2006; Morrison y Von Glinow, 1990; Parke, 2010).

La formación es importante en el avance profesional de la mujer y por ello, la empresa puede implementar cursos formativos en habilidades directivas, en desarrollo de liderazgo y mentoring. Además, las iniciativas de formación específicas dirigidas a mujeres dirigentes pueden ayudar a crear diferentes estilos de gestión y liderazgo (Parke, 2010).

Finalmente, entendemos que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) podría ser el marco idóneo para el desarrollo de este tipo de acciones, teniendo en cuenta su carácter voluntario y estratégico. De hecho, son numerosos los autores que consideran la RSE como el vehículo más adecuado para el fomento del empoderamiento de las mujeres tanto dentro como fuera de las organizaciones (Grosser & Moon, 2005; Maxfield, 2007; Utting, 2007; Grosser, 2009; Pearson, 2007), dando lugar a lo que se conoce como la “Responsabilidad Social de Género” (Velasco et al., 2014; Torre & Maruri 2009; Kahale, 2013; Larrieta, et al., 2014).

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACOSTA, P. (2005). Promotions, State Dependence an Intrafirm Job Mobility: insiders versus new hires. Working paper, University of Illinois.
- AGUT, S. y MARTÍN, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214.
- AMLA, I. (2008). Managing and sustaining a world of workplace diversity: the Accenture experience. *Strategic HR Review*, 7(5), 11-16.
- ARFKEN, D. E., BELLAR, S. L. y HELMS, M. M. (2004). The ultimate glass ceiling revisited: The presence of women on corporate boards. *Journal of Business Ethics*, 50(2), 177-186.
- BARTOL, K. M. (1999). Gender influences on performance evaluations, en Gary N. Powell (ed.), *Handbook of Gender y Work*, Thousand Oaks, CA: Sage publications, pp.165-178.
- BAUER, C. C., y BALTES, B. B. (2002). Reducing the effects of gender stereotypes on performance evaluations. *Sex Roles*, 47(9-10), 465-476.
- BELKIN, L. (2004). The opt-out revolution. *New York Times Magazine*, 26 octubre, p. 153.
- BEVAN, S., y THOMPSON, M. (1992). Merit pay, performance appraisal and attitudes to women's work. *Institute of Manpower Studies Report*, 234.

- BILIMORIA, D., GODWIN, L. y ZELECHOWSKI, D. D. (2007). Influence and inclusion: a framework for researching women's advancement in organizations. *Handbook on women in business and management*, 232- 253.
- BURKE, R. J. (2002). Career development of managerial women. *Advancing women's careers*, 139-61.
- BURKE, R. J., y MCKEEN, C. A. (1990). Mentoring in organizations: Implications for women. *Journal of Business Ethics*, 9(4-5), 317-332.
- BURKE, R. J., y NELSON, D. L. (Eds.). (2002). *Advancing women's careers: research and practice*. Blackwell Publishers.
- CASEY, C., SKIBNES, R. y PRINGLE, J. K. (2011). Gender equality and corporate governance: policy strategies in Norway and New Zealand. *Gender, Work y Organization*, 18(6), 613-630.
- CASTAÑO, C.; MARTIN, J.; VAZQUEZ, S. and MARTÍNEZ, J. L. (2010). Female executives and the glass ceiling in Spain, *International Labour Review* 149(3), 343-360
- CATALYST (2000). *Census of women corporate officers and top earners*. New York: Catalyst.
- CATALYST (2002). *Women in Leadership: A European Business Imperative*. New York: Catalyst.
- CLARKSON CENTRE PRICEWATERHOUSE COOPERS (2009). *Directors Survey in collaboration with the Institute Of Corporate Directors PricewaterhouseCoopers: Ontario*.
- COLLINS, G. (2005). The gendered nature of mergers. *Gender, Work & Organization*, 12(3), 270-290.
- COMISIÓN EUROPEA (2010). More women in senior positions. Key to economic stability and growth. [http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/index\\_en.htm#gender](http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/index_en.htm#gender)
- COMISIÓN EUROPEA (2011). *Women on the Board Pledge for Europe*.
- COMISIÓN EUROPEA (2013a). Gender balance in decision- making positions. [http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/gender\\_balance\\_decision\\_making/13101\\_1\\_women\\_men\\_leadership\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/gender_balance_decision_making/13101_1_women_men_leadership_en.pdf)
- COMISIÓN EUROPEA (2013b). *Tackling the gender pay gap in the European Union*.
- CSR EUROPE (2006). *Women in Leadership Positions. Practitioners Report*. B2B Working.Group. <http://www.csreurope.org/search/site/Women%20in%20Leadership%20Position%20s%20Practitioners%20Report%20%20by%20CSR%20Europe%2C%20B2B%20Working%20Group%2C%20CSR%20Europe%20%20Brussels>
- DAVIDSON, M. J., y BURKE, R. J. (Eds.). (2004). *Women in management worldwide: Facts, figures and analysis*. Ashgate Publishing, Ltd..
- DENCKER, J. C. (2008). Corporate restructuring and sex differences in managerial promotion. *American Sociological Review*, 73(3), 455-476.

- DICKENS, L. (1998). What HRM means for gender equality. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 23-40.
- DOLDOR, E., VINNICOMBE, S., GAUGHAN, M. y SEALY, R. (2012). Gender diversity on boards: The appointment process and the role of executive search firms. *Equality and Human Rights Commission Research Report*, 85.
- DUNN-JENSEN, L. M. y STROH, L. K. (2007). Myths in the media: how the news media portray women in the workforce. *Handbook on women in business and management*, 13-33.
- EAGLY, A. H. y KARAU, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.
- EAGLY, A. H., y CARLI, L. L. (2004). Women and men as leaders. En Antonakis j., CIANCIOLO A. y STERNBERG R. (2004). *The nature of leadership*. (pp. 279-301). Thousand Oaks: Sage Publications.
- EAGLY, A. H., y CARLI, L. L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62.
- ECONOMIST (2005). Special report: women in business, the conundrum of the glass ceiling. July, 23th, pp.67-69.
- ELG, U., y JONNERGÅRD, K. (2003). The inclusion of female PhD students in academia: a case study of a Swedish university department. *Gender, Work y Organization*, 10(2), 154-174.
- EQUAL OPPORTUNITIES COMMISSION (2004). Recruiting staff: guidance for managers and supervisors. [www.eoc.org.uk/EOCeng/dynpages/EqualityChecklist.asp](http://www.eoc.org.uk/EOCeng/dynpages/EqualityChecklist.asp).
- EUROFOUND (2013). Women, men and working conditions in Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- EUROPEAN UNION (2012). Women in economic decision-making in the EU: progress report.
- FERNÁNDEZ, D. y SÁNCHEZ-SILVA, C. (2013, 12 de mayo). Testosterona SA. El País.
- FITZSIMMONS, S. R. (2012). Women on boards of directors: Why skirts in seats aren't enough. *Business Horizons*. 55, 557-566.
- FORRET, M. L., y DOUGHERTY, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 419-437.
- FUNDACIÓN MUJERES (2009). El plan de igualdad en las empresas: elaboración, implantación y medidas. Ed. Instituto Andaluz de la Mujer. Junta de Andalucía, España.
- GLOBAL GENDER GAP REPORT (2013). The Global Gender Gap Report 2013. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GenderGap\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2013.pdf)
- GORMAN, E. H. (2005). Gender stereotypes, same-gender preferences, and organizational variation in the hiring of women: Evidence from law firms. *American Sociological Review*, 70(4), 702-728.
- GRI e IFC (2009): *Embedding Gender in Sustainability Reporting – A Practitioner's Guide*. Global Reporting Initiative and International Finance Corporation.

- GROSSER, K. (2009). Corporate Social responsibility and gender equality: women as stakeholders and the European Union sustainability strategy. *Business Ethics: A European Review*, 18(3), 290-307.
- GROSSER, K. y MOON, J. (2005). Gender mainstreaming and corporate social responsibility: Reporting workplace issues. *Journal of Business Ethics*, 62(4), 327-340.
- HEWLETT, S. A. (2002). Executive women and the myth of having it all. *Harvard business review*, 80(4), 66-73.
- HEWLETT, S. A. y LUCE, C. B. (2005). Off-ramps and on-ramps: keeping talented women on the road to success. *Harvard Business Review*, 83(3), 43.
- HIGGINS, M. C. y KRAM, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
- Higgs, D. (2003). *Review of the role and effectiveness of non-executive directors* (pp. 1-120). Stationery Office.
- HOPKINS, M. M., y O'NEIL, D. A. (2007). Women and success: Dilemmas and opportunities. *Handbook on women in business and management*, 132-153.
- IBARRA, H. (1997). Paving an alternative route: Gender differences in managerial networks. *Social Psychology Quarterly*, 91-102.
- JENNER, L., Dyer, M. y WHITHAM, L. (2008). *2007 Catalyst census of women board of directors of the FP500: Voices from the boardroom*. <http://www.catalyst.org/publication/261/2007-catalyst-census-of-women-board-directors-of-the-fp500-voices-from-the-boardroom>
- JONNERGÅRD, K., STAFSUDD, A., y ELG, U. (2010). Performance evaluations as gender barriers in professional organizations: a study of auditing firms. *Gender, Work y Organization*, 17(6), 721-747.
- JUDGE, E. (2003). 'Women on board: Help or hindrance?', *The Times*, November 11, p. 21.
- KAHALE CARRILLO, D. T. (2013). *La Responsabilidad Social de Género*. Cizur Menor: Editorial Aranzadi, España.
- KANTER, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation* (Vol. 5049). Basic books.
- KINGSMILL, D. (2001). Review of women's employment and pay. *Women and Equality Unit, UK*.
- KIRCHMEYER, C. (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences. *Journal of management*, 24(6), 673-692.
- KNUDSEN, J.S. (2012). The integration of corporate social responsibility (CSR) initiatives into business activities: can lessons be learnt from gender diversity programs?. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2149574>
- KONRAD, A. M., KRAMER, V., y ERKUT, S. (2008). Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145-164.

- KRAM, K. E. e ISABELLA, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of management Journal*, 28(1), 110-132.
- KUMRA, S.y VINNICOMBE, S. (2008). A study of the promotion to partner process in a professional services firm: how women are disadvantaged. *British Journal of Management*, 19(s1), S65-S74.
- LARRIETA, I., VELASCO, E., FERNANDEZ DE BOBADILLA, S., ALONSO-ALMEIDA, M. M., & INTXAURBURU, G. (2014). Does having women managers lead to increased gender equality practices in corporate social responsibility?. *Business Ethics: A European Review*, DOI: 10.1111/beer.12081.
- LOUTFI, M. F. (2001). *Women, Gender and Work: What Is Equality and How Do We Get There?*. International Labour Office, 1828 L. Street, NW, Washington, DC 20036.
- LUPANO PERUGINI, M. L. (2008). Nuevas metáforas acerca de las mujeres líderes. <http://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/10226/572/1/9Psico%2004.pdf>
- LYNESS, K. S. y THOMPSON, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: do female and male executives follow the same route?. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 86.
- MAINIERO, L. A., y SULLIVAN, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out “revolution. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.
- MARSHALL, D. (2008). How HR measure the success of diversity initiatives? *Strategic HR Review* 7 (5), 30-43.
- MARSHALL, J. (1995). *Women managers moving on: Exploring career and life choices*. Thomson Learning.
- Martins, L. L., Eddleston, K. A., y Veiga, J. F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399-409.
- Maume, D. J. (1999). Glass ceilings and glass escalators occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions. *Work and Occupations*, 26(4), 483-509.
- MAXFIELD, S. (2007). Linking business’s gender and diversity practices with corporate citizenship: implications for Latin America *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 65-80.
- MITRA, A. (2003). Access to supervisory jobs and the gender wage gap among professionals. *Journal of Economic Issues*, 1023-1044.
- MORRISON, A. M. y VON GLINOW, M. A. (1990). Women and minorities in management. *American psychologist*, 45(2), 200.
- MORRISON, A. M., RANDALL, P. W. y VAN VELSOR, E. (Eds.). (1992). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?*. Basic Books.
- OAKLEY, J. G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334.

- O'NEIL, D. A., y BILIMORIA, D. (2005). Women's career development phases: idealism, endurance, and reinvention. *Career development international*, 10(3), 168-189.
- PARKE, C. (2010). Practical advice for HR professionals. *Strategic HR Review*, 9(5).
- PEARSON, R. (2007). Beyond women workers: gendering CSR. *Third World Quarterly*, 28(4), 731- 749.
- POGGIO, B. (2010). Vertical segregation and gender practices. Perspectives of analysis and action. *Gender in Management: An International Journal*, 25(6), 428-437.
- POWELL, G. N. (1999). Reflections on the glass ceiling: Recent trends and future prospects.
- RAGINS, B. R. (2002). Understanding diversified mentoring relationships: Definitions, challenges, and strategies. *Mentoring and diversity: An international perspective*, 23-53.
- RAGINS, B. R., TOWNSEND, B., y MATTIS, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *The Academy of Management Executive*, 12(1), 28-42.
- RANSOM, M. y OAXACA, R. L. (2005). Intrafirm mobility and sex differences in pay. *Industrial and Labor Relations Review*, 219-237.
- RAPAPORT, R., BAILY, L., Fletcher, J. K., y Pruitt, B. H. (2002). *Beyond Work–Family Balance: Advancing Gender Equity and Work Performance*. Chichester: Wiley.
- ROTHBARD, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- RUBIN, J. (1997). Gender, equality and the culture of organizational assessment. *Gender, Work & Organization*, 4(1), 24-34.
- RYAN, M. K., y HASLAM, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90.
- RYAN, M. K., y HASLAM, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32(2), 549-572.
- SARRIÓ, M., BARBERÁ, E., RAMOS, A., y CANDELA, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres Glass ceiling in the professional promotion of women. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 167-182.
- SCZESNY, S. (2003). A closer look beneath the surface: Various facets of the think-manager–think-male stereotype. *Sex roles*, 49(7-8), 353-363.
- SCHEIN, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of applied psychology*, 60(3), 340.
- SCHWARTZ, F. N. (1989). Management women and the new facts of life. *Women In Management Review*, 4(5).

- SEGERMAN-PECK, L. M. (1991). *Networking and mentoring: A woman's guide*. Piatkus Books.
- SHAPIRO, G. (2004). Modelos del cambio conceptual y de igualdad en las empresas. La nueva dirección de las personas. En *Formación y acreditación en consultoría para la igualdad de mujeres y hombres*. Ed. Emakunde, Instituto Vasco de la Mujer, Vitoria, España.
- SHORE, T. H. (1992). Subtle gender bias in the assessment of managerial potential. *Sex Roles*, 27(9-10), 499-515.
- SINGH, V., y VINNICOMBE, S. (2004). Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 479-488.
- STAFSUDD, A. (2006). People are strange when you're a stranger: Senior executives select similar successors. *European Management Review*, 3(3), 177-189.
- SULLIVAN, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of management*, 25(3), 457-484.
- THOMAS, R. (1996). Gendered cultures and performance appraisal: the experience of women academics. *Gender, Work y Organization*, 3(3), 143-155.
- TIENARI, J., MERILÄINEN, S., HOLGERSSON, C. y BENDL, R. (2013). And then there are none: on the exclusion of women in processes of executive search. *Gender in Management: An International Journal*, 28(1), 43-62.
- TORRE GARCÍA, C. y MARURI PALACÍN, I. (2009): *La Responsabilidad Social de Género en la Empresa. Un valor emergente del management empresarial*. Fundación Sagardoy. Madrid 2009.
- TYSON, L. (2003). *The Tyson Report on the Recruitment and Development of Non-Executive Directors*. London: London Business School.
- UTTING, P. (2007). CSR and equality. *Third World Quarterly*, 28(4), 697-712.
- VAN VELSOR, E., y HUGHES, M. W. (1990). *Gender Differences in the Development of Managers: How Women Managers Learn from Experience*. Publications, Center for Creative Leadership, PO Box 26300, Greensboro, NC 27438-6300 (Stock# 145R; \$30.00 each).
- VELASCO, E., LARRIETA, I., INTXAURBURU, G., FERNANDEZ DE BOBADILLA, S., & ALONSO-ALMEIDA, M.M. (2014). A Model for Developing Gendered Social Responsibility (GSR) at Organizations: An Exploratory Study. In Andrew P. Newell (Ed.) *Corporate Social Responsibility: Challenges, Benefits and Impact on Business Performance* (pp. 21-64). New York: Nova Science Publishers.
- VINNICOMBE, S., y SINGH, V. (2003). Locks and keys to the boardroom. *Women in Management Review*, 18(6), 325-333.
- WALLIS, C. (2004). The case for staying home. *Time Magazine*, 163(12), 50-59.
- WILLIAMS, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the "female" professions. *Social problems*, 253-267.
- WILLIAMS, J. (1999). *Unbending gender: Why family and work conflict and what to do about it*. Oxford University Press.

- WOOD, G. J., y NEWTON, J. (2006). Childlessness and women managers: 'choice', context and discourses. *Gender, Work y Organization*, 13(4), 338-358.
- WOOLNOUGH, H. M., y DAVIDSON, M. J. (2007). Mentoring as a career development tool: Gender, race and ethnicity implications. *Handbook on Women in Business and Management*, Edwin Elgar Publishing, Northampton, MA, 154-177.
- YOUNG, A. M., & PERREWE, P. L. (2000). What did you expect? An examination of career-related support and social support among mentors and protégés. *Journal of Management*, 26(4), 611-632.