El escenario de la desigualdad de género en la esfera de los negocios en cuatro actos

Mercedes Redondo Cristóbal
Francisco Javier Jimeno de la Maza

ÍNDICE

Preámbulo. El desequilibrio en la balanza del poder mercantil…….. 3

Primer acto. La participación de la mujer en el poder empresarial……..... 7

Segundo acto. Las principales causas de la desigualdad vertical…… 11

Tercer acto. De los estereotipos de género en las organizaciones. Liderazgo masculino versus liderazgo femenino…….. 14

Cuarto acto: La puesta en valor de la diversidad de género para las organizaciones……..... 17

Epílogo. A modo de conclusión……..... 22

Referencias bibliográficas……...…… 23

Preámbulo. El desequilibrio en la balanza del poder mercantil.

El presente trabajo se enfoca hacia una temática que en los últimos tiempos ha venido suscitando un creciente interés, avivando además un debate que se ha proyectado sobre distintas esferas sociales. El hecho fácilmente perceptible es que en las sociedades actuales todavía persiste un importante desequilibrio de género en el ámbito del poder empresarial. La simple observación de la realidad demuestra que en las entidades mercantiles existe una notable asimetría a favor de los hombres en el contingente de puestos que implican el ejercicio de funciones directivas y de administración. Por el contrario, las fuentes estadísticas disponibles revelan que la proporción de mujeres que acceden a tales cargos resulta habitualmente muy reducida.

A este respecto, y en el marco del escenario de la desigualdad de género que presenta el mundo de los negocios, nuestro objetivo reside en analizar algunas de las cuestiones más destacables de este fenómeno, a la luz de aquellas propuestas de mayor difusión que pueden encontrarse en la literatura académica e investigadora que ha abordado este tema. A tal fin, se ha llevado a cabo una revisión de las principales aportaciones, de entre aquéllas más recientes que se han orientado hacia la introducción de una perspectiva de género en el estudio de la organización empresarial. Como resultado de este examen de fuentes bibliográficas, se ha optado por estructurar el trabajo en torno a cuatro apartados temáticos que articulan nuestro análisis. Así, en primer término, se considera el alcance de la existencia de desequilibrios ocasionados por la escasa participación de las mujeres en el poder empresarial; seguidamente, se analizan los principales factores que se presentan como inductores de esa desigualdad; el tercer bloque temático se ocupa de la incidencia de los estereotipos de género sobre los procesos de la organización, así como de las ramificaciones que sugieren la especificidad de un perfil femenino de liderazgo ejecutivo; concluyendo, en última instancia, con la exposición de varios de los argumentos que propugnan la apertura de las compañías a la perspectiva de la diversidad de género.

Nuestro recorrido da comienzo con una mirada retrospectiva que empieza en el Museo del Prado, en la misma sala de pintura flamenca que exhibe obras de muy amplia resonancia, tales como *El jardín de las delicias*, de El Bosco. Allí se encuentra también una tabla de la escuela de Amberes, titulado *El cambista y su mujer*, de Marinus van Reymerswaele. La profesión de cambista se identifica con el nacimiento de la empresa moderna, y, más concretamente, con el origen de la sociedad capitalista mercantil, que suele situarse en el siglo XVI. Quizá el tema del cuadro, del cual existen otras versiones, le resulte familiar al lector o lectora de estas líneas, por la sencilla razón de que esta imagen, datada en 1539, sea posiblemente la más utilizada internacionalmente para ilustrar la actividad económica, especialmente la de naturaleza financiera. De hecho, el mismo autor decidió retomar esta escena en otras ocasiones, bajo la influencia de la que había pintado Quentin Massys cerca de 1514 y que actualmente se halla en el Museo del Louvre, en París. A su vez, el cuadro de Massys parece inspirarse en una obra perdida de Van Eyck, denominada *El Banquero y su Cliente*.

Como puede contemplarse en las reproducciones de ambos cuadros, recogidos en la figura 1, la imagen muestra una situación característica de lo que podría considerarse un banquero de la época, cuando el humanismo se está extendiendo por Europa. El tema pone de manifiesto el surgimiento de una nueva profesión

renacentista relacionada con el mundo de las finanzas, de los impuestos y de las cuentas mercantiles. Dependiendo de las versiones, es posible advertir ciertas variaciones en la composición. En todo caso, el reparto de las tareas entre los personajes es bastante notorio. El hombre recuenta monedas de oro y plata, y en el retrato de Massys presta atención a su peso en una pequeña balanza, con motivo de que las piezas podían encontrarse raspadas o recortadas. En el de van Reymerswaele aparece, también junto al hombre, un ábaco que sirve de apoyo para registrar contablemente la operación. La mujer observa la actividad del esposo sin intervenir en ella, mientras sostiene en sus manos un libro, cuyo carácter religioso resulta claramente apreciable en la versión de Massys, pues se trata de un libro de horas ilustrado con delicadas miniaturas. Por lo tanto, no es difícil concluir que, en ambas escenas, la imagen del hombre aparece asociada al negocio, mientras que la de la mujer parece desmarcada de tales tareas y se halla restringida, como mucho, a ocuparse de los asuntos religiosos.

En realidad, tampoco existe un total acuerdo a la hora de decidir si el contenido descriptivo de los cuadros que encajan en esta tradición temática responde a un significado de "retrato ocupacional", fruto de un renovado naturalismo, o bien, si las pinturas adquieren una dimensión moralizante animada por un estímulo de carácter religioso. Marjorie Grice-Hutchinson (1995), historiadora en el campo del pensamiento económico, esboza una sugestiva interpretación, al considerar esta obra una ilustración de las intenciones de la escuela escolástica, la cual propugnaba una conciliación entre los usos comerciales que comienzan a extenderse en la época renacentista y la doctrina de la Iglesia relativa a la usura, que derivaba tradicionalmente en una actitud muy reacia a la práctica mercantil. En este sentido, el cuadro de Massys retrataría al prestamista o banquero trabajando y, a la vez, discutiendo con su esposa los aspectos éticos de algún trato comercial concreto, ayudándose para ello del recurso al libro de religión que ella está consultando.

Figura 1. El cambista y su mujer, en la versión de Massys (izquierda) y en la de Van Reymerswaele (derecha).

Obviamente, el recurso a estas imágenes, coetáneas a los principios de la empresa mercantil, y cuya escena capta concretamente la embrionaria función de intermediación comercial, no tiene otra motivación que el de poner de alguna manera de manifiesto un tópico bien conocido y documentado. A lo largo de la historia de la

empresa, y ya desde sus orígenes, hombres y mujeres han venido a ocupar distintas posiciones de poder, de forma tal que se ha perpetuado el dominio masculino en el mundo de los negocios, frente a una tradicional subordinación femenina. La intervención de las mujeres en las organizaciones productivas se ha visto frecuentemente relegada al desempeño de determinadas funciones que convencionalmente excluían la potestad de decisión. De hecho, en su evolución a través de los siglos, puede constatarse cómo la balanza del poder empresarial ha continuado inclinada ostensiblemente del lado masculino. Ello inclusive a pesar de los avances en materia de igualdad que se han producido en las sociedades actuales, del incremento de la participación femenina como fuerza laboral en el último medio siglo, y no obstante la equiparación entre sexos en el terreno de la educación formalizada, principal germen de la acumulación de capital humano con el que cuenta un individuo.

Sin embargo, y como previamente se ha sugerido, la totalidad de fuentes disponibles coincide al señalar cómo, en cualquier contexto geográfico, la proporción de mujeres en los niveles superiores de la gestión empresarial todavía se encuentra en desventaja respecto a la que representan los hombres, manifestándose una importante brecha de desigualdad. La regla que sigue el cómputo de cargos de responsabilidad en las grandes corporaciones suele consistir en que, cuanto mayor es el nivel jerárquico, menor es el número de mujeres que ocupan puestos de decisión. Por otro lado, también es cierto que hay un cierto consenso al constatar avances incuestionables que se han venido materializando en el transcurso del tiempo, ya que antaño la presencia femenina en las cúpulas de las firmas era prácticamente inexistente. Baste señalar que la revista estadounidense *Fortune*, paradigma de la divulgación económica a nivel popular, cuando en 1935 dedica un monográfico a las mujeres en el mundo de los negocios en el siglo XX, continuando una serie de estudios conocida como "*Mil historias de éxito en los negocios*", apenas conseguía localizar cien referencias. Pero también resulta apreciable que el ritmo de los progresos alcanzados es insuficiente si se compara con la masiva incorporación de las mujeres al mercado de trabajo remunerado que se ha producido a lo largo de las últimas décadas.

La evidencia de una desigualdad en el estrato de la gestión empresarial no solamente colisiona con la prohibición, establecida normativamente, de cualquier forma de discriminación por razón de género. Además, dicha circunstancia está exponiendo importantes ineficiencias en los sistemas formalizados de promoción de los recursos humanos con los que cuentan las organizaciones, teniendo en cuenta que hoy en día el motivo de esta desigualdad no puede ser la falta de candidatas adecuadas. Suponiendo que un individuo con más conocimientos, formación y experiencia cuenta a priori con más probabilidades de desarrollo profesional (Hitt *et al.*, 2001), parece plausible establecer la hipótesis que vincula la función directiva con los niveles educativos de grado superior (Barberá *et al.*, 2000). Si se asume que el principal factor a considerar en un proceso de selección equitativo debería ser la formación (principal fuente de capital humano personal), ésta no solamente se ha equilibrado en todos los niveles, sino que en la educación superior, que se presupone más correlacionada con un tipo de puestos que implica la adopción de decisiones en una organización empresarial, las mujeres aventajan en número a los hombres en muchos países, como es el caso de España.

Como consecuencia de la persistencia en el tiempo de este desequilibrio en las jerarquías empresariales, en los últimos años se ha visto alimentado el debate sobre el

desigual reparto entre géneros del poder corporativo, particularmente en lo referente a las medidas adecuadas para la eliminación de barreras sexistas y "techos de cristal" que afectan a las carreras profesionales de las mujeres. Además, este problema adquiere otra dimensión habida cuenta de que la equiparación en los niveles formativos habilita un número suficiente de candidatas a puestos de poder en el mundo de los negocios, suplementariamente al imperativo ético derivado de la aceptación de que las situaciones de desigualdad entre hombres y mujeres no forman parte de las reglas del juego en las modernas sociedades del bienestar. En este sentido, en los últimos años se han impulsado, desde los poderes públicos, variedad de actuaciones que incluyen un abanico de iniciativas políticas y de reformas legislativas que se han llevado a cabo en distintos países, entre los que se encuentra España, dirigidas a incentivar una mayor participación de las mujeres en los puestos de dirección de las compañías mercantiles, así como a nivelar la balanza de poder empresarial, de forma que las cúpulas corporativas sean más paritarias.

Sin duda, el desarrollo normativo resulta importante para dotar de instrumentos con los que avanzar hacia la igualdad real, pero es insuficiente si no se complementa con políticas activas que erradiquen barreras y obstáculos arraigados de forma consistente en el mundo de los negocios. Ciertamente, tampoco en este campo se ha podido oponer una resistencia absoluta a los significativos avances en el terreno de la igualdad que han experimentado las sociedades modernas, pero todavía se conservan reductos de una identificación de la actividad directiva con ciertos estereotipos masculinos. Sirva como ejemplo ilustrativo un reputado club financiero, espacio con vocación de foro para el intercambio, contacto y encuentro de líderes corporativos de la gran empresa, ubicado en un edificio no muy lejano al Museo del Prado en el que abríamos nuestro recorrido por la desigualdad empresarial. En la entrada a la sede de dicho círculo, puede comprobarse cómo un letrero advierte que el requisito establecido por las normas del club para acceder a sus salones y estancias es la exigencia ineludible de vestir con americana y corbata.

Primer acto. La participación de la mujer en el poder empresarial.

> *"La mujer debe permanecer en silencio en la Iglesia. Que las mujeres callen en las congregaciones, pues en efecto no les está permitido hablar, sino que sean sumisas, tal y como la ley dice"*
>
> *Epístola de San Pablo a los Corintios, 14:34*

Para comprender en su contexto la frase que precede a estas líneas, y con base en los argumentos contenidos en distintos textos que se han examinado, parece ser que este extracto de la epístola de Pablo ha de situarse en la controversia sobre si debía permitirse que las mujeres cantasen en las reuniones de la entonces incipiente Iglesia cristiana. En aquella época se relacionaba el canto de los ángeles, con el que debía alabarse a Dios, con la voz aguda. Por ello, la música sacra acude a voces angelicales *per se*, como las de los púberes, pero también a las masculinas que usan falsete, prescindiendo en consecuencia de las voces femeninas. Además, se consideraba que quien cantaba en el templo era el más cercano a la hora de hablar con Dios, de forma tal que la proximidad a la divinidad de los hombres que entonaban la oración suponía un crédito de cara a ocupar las jerarquías para guiar al rebaño, e, implícitamente, una demostración de voluntad de sacrificio en pro de la comunidad. Asimismo, también en Timoteo 2:11 reitera San Pablo unos argumentos similares al apuntado, cuando indica: *"La mujer aprenda en silencio. Porque no permito a la mujer enseñar, ni ejercer dominio sobre el hombre"*.

En todo caso, el eco de dichas sentencias, o de la posteriormente forma latinizada que se inscribe en la misma tradición, *Mulier in ecclesia taceat*, en las cuales aparece explícitamente la idea de la subordinación de la mujer a la autoridad ejercida por el hombre, se convierte en un signo de la abierta exclusión de las mujeres, manifestada desde los orígenes del pensamiento occidental, de las esferas de poder en múltiples ámbitos religiosos, legales, políticos, sociales o económicos. Evidentemente, resulta fácil de comprobar que las organizaciones que articulan los sistemas de poder se han construido a lo largo del tiempo de acuerdo a reglas y visiones masculinas. La sociedad ha mantenido, bajo formas sutiles, estructuras sociales que recortan las posibilidades de acceso de la mujer a las jerarquías de la sociedad (Sarriés y del Olmo, 2006).

Bajo esta óptica, aquéllas organizaciones de naturaleza económica, como son las unidades empresariales, escogidas como centro de atención del presente trabajo, no han constituido una excepción. Por esta razón, tampoco sería prudente concentrar todas las miradas en la empresa como único reducto de la desigualdad, ya que las instituciones económicas son permeables a la sociedad en la que se desenvuelven, en una relación de correspondencia recíproca, como ponen de manifiesto numerosas corrientes del pensamiento empresarial de vanguardia, como aquellas vinculadas a la responsabilidad social corporativa. Si las barreras más consistentes al progreso de la mujer son las mismas estructuras sociales, las empresas solamente son un reflejo más de esa realidad social compleja.

Una buena muestra de esta interdependencia entre empresa y entorno son los horarios laborales de la era industrial, concebidos para un varón de comienzos del

siglo XX, pero todavía predominantes hoy en día. La distribución del tiempo se fundamenta en un esquema productivo basado en unas expectativas sociales de acuerdo a las cuales el hombre se ocupa con exclusividad de las responsabilidades financieras, a través de la obtención de ingresos, y cuenta con un respaldo total para las tareas domésticas y afectivas, papel del que se encarga la mujer. Si a esto se añade que antaño la mayoría de mujeres no participaba activamente en los mercados laborales formalizados, su papel de soporte doméstico conducía a una dependencia respecto de los recursos que consiguiera el hombre para sufragar las necesidades del hogar.

En este sentido, el acceso a la independencia económica de las mujeres ha sido una de las conquistas sociales más trascendentales de la segunda mitad del siglo XX, proceso que se desarrolla en paralelo a la generalización de la educación en todos los niveles y a la consecuente incorporación femenina masiva al mercado de trabajo. Igualmente, la capacidad financiera que concede la creciente tasa de participación laboral conduce a un mayor protagonismo de las mujeres como agente económico y a conseguir una visibilidad en diferentes roles dentro de la actual sociedad, no solamente como empleadas, sino también como consumidoras o inversoras.

No obstante, y a pesar de los evidentes progresos en el terreno profesional, todavía hoy en día permanecen ciertas situaciones de desigualdad de género cuyas consecuencias experimentan las mujeres en el desempeño de actividades laborales. De acuerdo a Anker (1998), algunas de las más frecuentemente sugeridas serían las siguientes: (1) las relativas a las tasas de temporalidad en el empleo, más altas en el caso de las mujeres; (2) las diferencias en los niveles promedio de retribución de hombres y mujeres; (3) la desigualdad horizontal por razón de género, que remite a las dificultades que afrontan muchas mujeres para incorporarse a ciertas profesiones de trayectoria asociada convencionalmente a los hombres, o bien en determinadas ramas de actividad económica (Benería, 2003); y (4) la desigualdad vertical, que viene motivada por las barreras existentes en las organizaciones productivas para la progresión femenina hacia los niveles superiores de decisión de las empresas. Adicionalmente, no solamente en determinados contextos se superponen segregación vertical y segregación horizontal (Jorgenson, 2002), sino que también los efectos de la desigualdad vertical se transmiten a las diferencias retributivas, puesto que los puestos directivos suelen corresponder al segmento superior de la banda salarial (Grout *et al*., 2007).

En este último caso, la evidencia de que las funciones asociadas a la alta dirección de las empresas y al gobierno de las corporaciones privadas son ejercidas todavía mayoritariamente por hombres sugiere contrastes substanciales con la dinámica de incorporación acelerada de las mujeres al mercado laboral que están desarrollando las sociedades industrializadas (Castaño *et al*., 2002). La participación de las mujeres en el tejido productivo de las sociedades modernas, bien sea como trabajadoras o bien como profesionales autónomas, se revela cuantitativamente superior a su representación en los niveles directivos y de administración de las grandes corporaciones, siendo éste el segmento en el que se concentra en buena medida el poder económico.

Acotando las aproximaciones a la cuantificación de la participación femenina en el ámbito superior de decisión empresarial a algunas de las realizadas desde un plano institucional, pueden citarse, entre las que mayor alcance a nivel internacional han logrado, las de *Corporate Women Directors Internacional* (CWDI), *Ethical Investment*

Research Service (EIRIS), *European Profesional Women's Network* (EPWN) o los informes de la consultora *Catalyst*. En todas estas referencias, la desigualdad vertical aparece extendida en el tejido empresarial para cualquiera de los países analizados.

En relación con esta última cuestión, y a raíz del estudio del fenómeno de la generalizadamente baja representación de las mujeres en el poder empresarial, se han popularizado y difundido términos tales como el a menudo utilizado del "techo de cristal" (Wirth, 2002; Segerman-Peck, 1991). Esta quizá haya sido la denominación de más éxito (también en ocasiones objeto de debate) pero no la única para un conjunto de problemas de desigualdad de género en las organizaciones que presentan una base común, ya que existen otras expresiones como la de segregación vertical, que parece acomodarse en mayor medida a un prisma sociolaboral, pues no en vano parece tener su origen, según Kristen McDougall (1996), en las estadísticas de empleo de las oficinas de asuntos laborales en Estados Unidos.

Más allá de la discusión sobre el marco conceptual articulado en torno a la desigualdad de género en los estratos superiores del poder empresarial, la confirmación estadística del fuerte predominio masculino sugiere la existencia de barreras y obstáculos que impiden que las carreras de las mujeres progresen al mismo ritmo que las de los hombres. El mismo hecho de que existan diferencias entre países muestra que esos factores que sustentan la desigualdad están actuando con diferente intensidad dependiendo del entorno en el que se desenvuelven las organizaciones. Jonung (1998) alude a la dualidad que presenta el segmento directivo de los mercados laborales, en el sentido que ofrece una realidad, en cuanto a condiciones, exigencias y oportunidades, que es distinta para los hombres que para las mujeres.

Como señalan las teorías económicas del capital humano, el problema del tiempo constituye un elemento clave en muchas de las situaciones de desigualdad que se presentan en el contexto de la actividad económica que desarrolla un individuo. El concepto de capital humano alude a las habilidades, experiencia o conocimientos de las personas capaces de proporcionar valor económico. Resulta patente la relación directa entre tiempo y resultado de una labor; cuanto más tiempo dedique un sujeto a una tarea, mayores probabilidades tendrá de aumentar su eficacia. Simplificando las alternativas que pueden presentarse a un agente económico, las posibles decisiones para muchos varones se reducirán a cómo distribuir su tiempo entre trabajo remunerado y ocio (Hooks, 2000). Lógicamente, la elección dependerá de sus preferencias, del nivel de renta, de los recursos personales disponibles que la persona esté dispuesta a sacrificar para obtener una retribución, etc. Sin embargo, muchas mujeres deben distribuir sus decisiones en el mismo intervalo de tiempo (los días cuentan con veinticuatro horas) entre tres tipos de actividades: trabajo doméstico, trabajo profesional y ocio. Este planteamiento es resultado de una configuración social en la que las tareas del hogar recaen abrumadoramente y de forma asimétrica sobre muchas mujeres, sin contar con apoyos recíprocos por parte de los hombres. Así, la ventaja en tiempo disponible para los hombres en la mayoría de tareas profesionales se ampliará aún más en puestos directivos o cargos de administración, que habitualmente conllevan unas exigencias más prolongadas de dedicación.

Asimismo, se ha venido a señalar la importancia que adquiere el entorno organizativo para reforzar las situaciones de desigualdad vertical. El influyente trabajo de Kanter (1977) constituye una de las primeras contribuciones y quizá de las más notorias en la búsqueda de explicaciones a la desigualdad vertical que respondan a

factores propios de las formas más convencionales de estructurar las organizaciones empresariales. Entre los modelos propuestos que se enmarcan en esta línea cabría citar a las teorías llamadas reproductivas, conforme a las cuales la escasez de mujeres en puestos de poder empresarial sería una consecuencia de la reproducción de estructuras patriarcales (Halford y Leonard, 2001). Cuando el liderazgo directivo encarna características consideradas masculinas, la consecuencia lógica será que los cargos de dirección sean ocupados mayoritariamente por hombres (Sarriés y del Olmo, 2006).

Conforme a este tipo de planteamientos, al irse renovando los cargos de decisión en las empresas, se perpetúa la situación de segregación de género, basándose en sistemas inflexibles de selección y promoción de los recursos humanos, cuya tendencia es escoger lo más parecido a lo ya existente (es decir, hombres), en lugar de lo diverso y complementario. Este patrón supondría la herencia de estructuras de organización industrial y sería propia de firmas con una jerarquía rígida, donde para muchos puestos predomina el principio de mando, basado en la acumulación de funciones de control. La desigualdad se refuerza, adicionalmente, porque la sustitución de cargos directivos se suele producir a una cadencia más lenta que el ritmo de incorporación de la mujer al mercado laboral. En conexión con esta idea, puede aludirse a un informe de la consultora especializada en prácticas de gobierno corporativo *Spencer & Stuart* (2004), que podría esclarecer si en cierta medida el modelo reproductivo se está reflejando en la realidad de las grandes firmas nacionales. De acuerdo a los datos de este estudio, el perfil tipo del consejero en España responde a una edad media de 57 años, con estudios superiores y 30 años de experiencia, normalmente habiendo ocupado puestos directivos. Lógicamente, muy pocas mujeres de esas generaciones pueden cumplir dicho perfil, y, desde luego, los potenciales candidatos masculinos constituyen un grupo mucho más amplio.

Segundo acto. Las principales causas de la desigualdad vertical.

"Esto ante todo:
Se fiel a ti mismo
Pues de ello se sigue
Como el día a la noche
Que nunca así te mostrarás falso
A ningún hombre"

(Palabras de Polonio a su hijo Laertes, en Hamlet, de W. Shakespeare)

Obviamente, los avances de las sociedades modernas en la agenda de la equidad de género se han desarrollado acompañados de la introducción en el ordenamiento jurídico de preceptos dirigidos a erradicar formalmente la discriminación, con el objeto de asegurar el derecho efectivo a la igualdad entre hombres y mujeres. Sin embargo, las situaciones de desigualdad de género que suelen evidenciarse en el sistema económico –en la mayoría de ocasiones, a través de un reflejo estadístico- raras veces se plantean como una abierta discriminación, precisamente porque ésta se halla penalizada por el marco legal vigente. Sirva como muestra el brillante y recomendable artículo de Claudia Goldin y Cecilia Rouse (2000), el cual, estudiando el caso de las grandes orquestas sinfónicas americanas, contrasta el impacto positivo que ejerce la adopción de sistemas de audiciones ciegas sobre una mayor incorporación de mujeres. Resulta revelador algún detalle de los aportados sobre tales procesos, como los relativos a determinados casos en los que la pantalla protectora no evitaba escuchar un taconeo que se asociaba a una candidata mujer.

Puesto que en determinados ámbitos, como es el de las cúpulas de decisión de las grandes empresas, resulta bastante apreciable la existencia de segregación vertical por razón de género, cabe inferir que la forma que adopta la desigualdad de esta naturaleza responde a causas no observables (de lo contrario serían perseguidas), fundamentadas en mecanismos que actúan sutilmente recortando las carreras profesionales de las mujeres. Precisamente, a partir de esta característica de la invisibilidad de las barreras que ocasionan la desigualdad vertical, se acuña la metáfora del techo de cristal. Así, la existencia de un techo de cristal al que se enfrentan las mujeres en las organizaciones actuaría estableciendo una preferencia del varón sobre la mujer a la hora de promocionarse hacia puestos y cargos de nivel superior. La mujer ha de superar en ese proceso unos obstáculos que el hombre no ha de afrontar. Ese favoritismo depende de múltiples factores, como señala en su emblemático trabajo Linda Wirth (2002), quien distingue barreras de tipo personal, profesional y organizativo.

Si nos centramos en las barreras organizacionales, un aspecto importante a considerar son los elementos que componen la estructura formal de las organizaciones, esto es, cómo se diseña la jerarquía, cuántos puestos de mando hay en la empresa, qué sistemas de promoción existen, etc. Por ejemplo, puede suceder que las trayectorias de los puestos supuestamente asociados al perfil de las mujeres no conduzcan a la cúpula. Ello no solamente se refiere a estereotipos manidos como la asociación del perfil de las mujeres a funciones como las de secretaria, sino que sucede en cargos de dirección intermedios, como los comerciales o los de relaciones públicas, que no suelen ser el

trampolín para puestos más altos de dirección general, sino que ésta se nutre de las direcciones de áreas financieras o de producción, más cerradas a la presencia femenina.

Suplementariamente, y como han señalado repetidamente las teorías de la organización, las estructuras informales también juegan un papel importante en el desarrollo de los procesos de las firmas, y, en consecuencia, también pueden adquirir relevancia para explicar el grado de desigualdad vertical de género. En estructuras colegiadas propias de corporaciones de cierta dimensión, las mujeres pueden ser aisladas de las redes de contacto informales, como señala Kanter (1977), simplemente porque se encuentran en minoría. La dinámica de grupos señala la tendencia que a menudo existe a sintonizar con lo más parecido, excluyendo lo diverso, aspecto que actúa en contra de las mujeres. El acceso a la información y a las redes de contactos informales se muestra mucho más limitado para las mujeres, al estar concebida convencionalmente la carrera directiva como un espacio de visión y expectativas "masculinas", como ponen de manifiesto frases del tipo *"los negocios se cierran jugando al golf"*. Bem (1993) abunda en esta explicación, sugiriendo como la definición de los objetivos de la organización, en muchos de los modelos empresariales al uso, tienden igualmente a esa perspectiva "masculina".

La idea subyacente es que los puestos más altos en el escalafón son ocupados por varones debido a una cultura organizativa fuertemente arraigada que impregna la dinámica empresarial, construida a lo largo de mucho tiempo por y para varones en cuanto a horarios, estructuras de mando, formas de relación, etc. (Crompton, 1987). Además, las demandas que exigen las tareas directivas en muchas empresas, sobre todo cuando la corporación alcanza unas dimensiones y complejidad estructural, resultan difíciles de compatibilizar con las tareas domésticas, lo cual se convierte en uno de los impedimentos para el acceso y promoción de las mujeres a niveles superiores de dirección, ya que resulta evidente que las cargas del hogar recaen mayoritariamente en la población femenina.

En los puestos de dirección, una de las características que suele manifestarse con frecuencia es la extensión en el tiempo de la jornada laboral, lo cual en algunos contextos parece imprescindible en la etapa previa al acceso al cargo para conseguir el reconocimiento y el hipotético ascenso. En general, muchos puestos de trabajo, pero más específicamente los que implican tareas directivas, se conciben para adaptarse a una persona que cuenta con un sistema de apoyo a tiempo total que actúe de respaldo desde el hogar, realizando las tareas domésticas y prestando atención preferente al mantenimiento de las relaciones familiares. La mayoría de procesos productivos se diseñan de manera incompatible con una asunción racional de tareas domésticas; los horarios laborales y muchos servicios son concebidos fundamentalmente para un modelo laboral cuya intendencia doméstica se encuentre asegurada, debido a las dificultades de conciliación entre ambos espacios. Como consecuencia de este modelo, la conciliación se alcanzaría por especialización; un miembro del hogar, usualmente el varón, sería la persona ocupada de obtener habitualmente recursos en el mercado de trabajo, mientras que otra persona de apoyo actúa de respaldo asumiendo aquellas tareas domésticas no retribuidas que son necesarias para el mantenimiento de las unidades familiares, renunciando consiguientemente a su vida laboral, o limitando considerablemente sus opciones en este campo. Este patrón se ve sometido a importantes tensiones de adaptación cuando las personas que se ocupan del hogar acceden también a un mundo de horarios laborales.

Podría decirse que el perfil directivo para un diseño de estructura de organización tradicional responde al de un prototipo de varones de la primera mitad del siglo pasado, dedicado de modo preferente a labores externas al hogar, al tener una mujer en casa encargada de las tareas domésticas. De esta forma, podría sugerirse que las carreras profesionales masculinas se sostienen con el excedente de trabajo que facilitan las mujeres con su dedicación a las labores domésticas. Las diferencias en horas de trabajo mercantil serían pues un elemento central a la hora de explicar por qué las carreras profesionales de los hombres avanzan más rápidamente y para explicar también las diferencias salariales de los puestos de responsabilidad. Si a esto se añade una concepción del liderazgo que se personifica en particularidades masculinas, como sugieren Crompton y Le Feuvre (1992), la estrategia estándar para progresar en la carrera profesional implica negar parte de la identidad femenina convencional, a la par que adoptar características consideradas masculinas (Sarriés y del Olmo, 2006). Además, y como se ha señalado, la desigualdad vertical se refuerza con la exclusión de las mujeres de las redes de relaciones informales de la empresa, cimentadas convencionalmente sobre espacios tradicionalmente asociados a los varones.

En consecuencia, podría concluirse que uno de los pilares sobre los que se asienta la desigualdad vertical sería la asunción por muchas mujeres de la "doble carga" o doble jornada laboral que deben soportar (Fina, 1996), es decir, el hecho de que tengan que compaginar sus responsabilidades profesionales con las tareas domésticas, sin contar con apoyos recíprocos en los varones, muchos de los cuales no comparten estas exigencias. Aunque las tareas domésticas sean perfectamente realizables por cualquier miembro de la unidad familiar, resulta palpable que las mujeres asumen todavía en las sociedades modernas una responsabilidad desproporcionada en cuanto al trabajo en el hogar y al mantenimiento del bienestar y la provisión de cuidados familiares. Así, cuando el patrón social predominante muestra la ausencia de un reparto equilibrado de las responsabilidades familiares, que implica que éstas recaigan de modo prácticamente exclusivo en muchas mujeres, las personas que renuncian a obligaciones familiares (habitualmente varones) cubriendo esas necesidades con apoyo externo (normalmente de la mujer) tienen una ventaja competitiva personal (mensurable en términos de tiempo y esfuerzos que pueden dedicar) frente a personas que deben conciliar vida profesional y tareas domésticas (muchas mujeres, por tradición). Como resultado, esa disyuntiva entre promoción profesional y dedicación a vida familiar afecta de manera asimétrica a ambos sexos.

En el contexto descrito, parece claro que el tiempo se convierte en un problema de género que se transmite al capital humano, y que conlleva que muchas mujeres opten por una vida laboral más corta y discontinua (Crompton y Harris, 1998; Clark, 2001). En detrimento del progreso hacia puestos directivos de ámbito superior, algunas carreras profesionales femeninas prefieren dirigirse a puestos de nivel más bajo, donde el coste del abandono temporal se minimice (Kilbourne *et al.*, 1994). Adicionalmente, el trabajo no mercantil y no retribuido, informal, que no se canaliza a través de un mercado organizado, nunca ha sido objeto de especial atención por las ciencias económicas, a pesar de su importante contribución económica al mantenimiento del nivel de vida y de bienestar de las personas (Kergoat, 1998). Consecuentemente, su coste invisible provoca con frecuencia su no consideración a efectos del capital humano que acumula un individuo, valoración determinante para adoptar decisiones respecto a sus expectativas profesionales.

Tercer acto. De los estereotipos de género en las organizaciones. Liderazgo masculino versus liderazgo femenino.

Si alcanzas a llenar el minuto inolvidable
De sesenta segundos de esfuerzo supremo
Todo lo que existe en el mundo será de tu dominio
Y mucho más aún: serás hombre, hijo mío

"Si", de Rudyard Kipling, 1910

Se suele estimar que el largamente propagado poema de Kipling al que pertenecen estos versos supone una loa a las virtudes que debiera atesorar un caballero victoriano de la época en que fue escrito, pero sin duda ha trascendido más allá de las cotas estrictamente literarias hasta convertirse en cita simbólica para corrientes de pensamiento diametralmente opuestas, que van desde enfoques que lo exaltan como poema de cabecera del liberalismo hasta ciertos movimientos libertarios, que lo acogen como bandera de la individualidad frente al estado. Posiblemente, este variopinto abanico de adoptantes también ha provocado una radicalidad en las críticas a estas estrofas, tan a menudo denostadas como ensalzadas. Sin embargo, ideologías aparte, hay que señalar que Kipling ha obtenido un reconocimiento notable por su obra narrativa, si acaso sirve de muestra la recomendación que realiza Borges para su *"Biblioteca de Babel"*.

En realidad, la idea de incluirlo como pie de entrada a este apartado de nuestro trabajo se debe, una vez más, al evidente sesgo de género que exhiben tantas y tantas aportaciones que se encuentran en primera línea del acervo cultural occidental, prisma sobre el cual, curiosamente, y con todo el debate que este poema ha generado, no hemos podido documentar ninguna contribución. En todo caso, y respecto a otro de los aspectos de los que se ocupa nuestro estudio, el interrogante a plantear en esta ocasión gira en torno a la influencia, en el plano organizativo, de los estereotipos de género, así como de la controversia suscitada sobre fórmulas de liderazgo en los negocios asociadas a hombres y mujeres, como algunas aportaciones parecen sugerir.

En primer lugar, hay que indicar que son numerosos los estudios que inciden en la importancia que tiene la influencia de los estereotipos de género sobre las organizaciones empresariales y, consecuentemente, y de manera indirecta, sobre la carrera profesional de las mujeres (Anderson *et al*., 1994; Maupin y Lehman, 1994). Las expectativas sociales se integran en torno a estereotipos que simplifican una realidad compleja, favoreciendo que se perpetúe. Las empresas, como actores inmersos en la sociedad en la que se desenvuelven, interactúan con su entorno en una relación mutua entre ambos espacios. La idea básica es que la desigualdad existente en la sociedad sería en muchos casos una de las variables inductoras del desequilibrio en el poder empresarial (Schein y Mueller, 1992; Fletcher, 1995), debido a la transferencia hacia el ámbito interno de las organizaciones de algunos estereotipos que se encuentran en el plano de las relaciones sociales.

La cuestión central de un planteamiento de esta naturaleza es que los estereotipos de género pueden incidir sobre las estructuras de poder en la organización (Kirkham y Loft, 1993; Lehman, 1990 y 1992; Lehman y Tinker, 1987), posibilitando situaciones de segregación o de discriminación que perjudican a las mujeres, por la construcción de identidades de género que asumen que el poder empresarial se asienta

sobre una supuesta "identidad masculina directiva" (Powell y Butterfield, 1989). Las investigaciones que nos preceden parecen continuar resaltando la permanencia en el perfil de líder de rasgos contemplados como masculinos (Biernat y Fuegen, 2001; Sarriés y del Olmo, 2006), tales como agresividad, vigor, independencia, competitividad o decisión. En cambio, las mujeres son percibidas como agradables, serviciales, empáticas cooperativas y preocupadas por los otros, características que no suelen identificarse con el liderazgo. Es decir, que los estereotipos que asocian el ejercicio de los cargos directivos con los hombres se convierte en un obstáculo clave a la hora de introducir la igualdad de género en las carreras profesionales, debido a que las características consideradas "masculinas" serían las exigidas o privilegiadas en los procesos de selección para el acceso a puestos de dirección, en detrimento de las "femeninas".

También los estereotipos pueden inducir a la aceptación por parte de muchas mujeres de empleos compatibles con su "rol de género", que implican el ejercicio de funciones que envuelven un esquema de subordinación e infrautilizan la capacidad con la que cuentan muchas mujeres (Marshall, 1984). Además, en una cultura empresarial dominada por valores masculinos (Schmitt y Schneider, 1983), el desempeño de muchas mujeres en espacios de poder tradicionalmente masculinos puede ser percibido de forma más inquisitiva que el de sus compañeros varones si no se amolda a esa visión que recompensa a los roles masculinos. Fletcher (1995) incide en la importancia de la construcción social de género por la cual la imagen femenina o la maternidad suscitan rechazo en un ámbito laboral y especialmente en el restringido "club" de cargos directivos. En este sentido, como en líneas previas ya se ha sugerido, las construcciones sociales que asignan a la mujer un rol vinculado a las responsabilidades del hogar generan y refuerzan las situaciones de desigualdad. Encuadrado en esta línea de pensamiento, Judith Oakley (2000) realiza una aportación original de forma que remite a la infancia para indicar que ya en esa etapa comenzaría un proceso de segregación que conduce en la edad adulta a que "*la existencia de un estilo femenino es difícil de reconciliar con la orientación que se exige a un líder*".

Como conclusión, podría afirmarse que cuando una organización asume que las características propias de los puestos directivos únicamente las poseen los hombres, resulta más difícil el acceso a puestos de responsabilidad para las mujeres (Powell y Butterfield, 1994). A la hora de seleccionar candidatos para ocupar los niveles superiores de decisión de la organización, la presencia de estereotipos se convertiría en el factor determinante que excluye a la mujer o bien otorga prioridad al varón. La consecuencia lógica sería la escasez de mujeres en puestos de dirección asociados al rol de género masculino. Además, la organización formal refuerza los mecanismos informales (competición, agresión, poder) que tienen un significado cultural asociado al género masculino en la cultura occidental (Gutek, 1989; Sheppard, 1989).

La presencia de estereotipos de género en el ámbito de los negocios ha generado también un cierto debate en torno a la diferenciación entre un estilo directivo "masculino", orientado a tareas, y un liderazgo "femenino", orientado a personas. De esta manera, el predominio de estilos más cercanos a la simplificación que asocia a los directivos con el perfil masculino puede convertirse en un obstáculo clave a la hora de introducir la igualdad de género en las carreras profesionales, en la medida que las empresas asuman, en los procesos de selección y promoción de sus recursos humanos, que las características consideradas "masculinas" serían las que se exigen en los puestos de dirección, en detrimento de las "femeninas".

La percepción de un perfil femenino, asociado a vínculos humanos con predominio de la afectividad, puede entrar en contraposición (y de hecho colisiona en frecuentes ocasiones) con la perspectiva "masculina" exigida para la dirección, donde las relaciones se caracterizarían por el máximo de racionalidad y con unos afectos puestos en juego mediante emociones frías: distancia afectiva, indiferencia, etc. Además, un comportamiento "femenino" en un espacio tradicionalmente masculino, como es el ámbito directivo, sería escrutado con lupa, otorgando a la persona una etiqueta de "sospechosa" que conlleva una exigencia de un nivel superior de excelencia.

En general, la mayoría de investigaciones que intentan correlacionar género y estilo de dirección parten de los esquemas imperantes en la cultura de la organización. Entre los trabajos pioneros que documentan diferencias entre el estilo de liderazgo de mujeres y de hombres se encuentra el de Judy Rosener (1990), quien concluye que las mujeres tienden al liderazgo transformacional, basado en la motivación y el apoyo, mientras que los hombres eligen un estilo transaccional, basado en los métodos tradicionales de ordenar y controlar. Aportaciones posteriores, como Vinnicombe y Singh (2002) o Harris (1998) refrendan dichos patrones de comportamiento. Sin embargo, tampoco puede afirmarse que de los principales resultados de los trabajos empíricos (Eagly y Johnson, 1990; Ohlott *et al.*, 1994) se deduzca inexorablemente la existencia de perfiles directivos divergentes entre mujeres y varones; existiendo ciertas diferencias que pueden explicarse mejor desde aspectos contextuales como la edad, el nivel de formación o el carácter, vivir solo o en pareja, tener o no tener hijos, etc. También se observa que las diferencias entre las conclusiones que ofrecen estas investigaciones obedecen a la distinta metodología empleada.

En todo caso, los estudios de liderazgo transformacional femenino (Lowe *et al.*, 1996; Alvesson y Billing 1997; Eagly *et al.*, 2003) han servido de soporte para defender la necesidad de introducir un enfoque de diversidad de género en el mundo de la empresa. El estereotipo masculino suele vincularse a un estilo de dirección transaccional u orientada a las tareas, basado en transacciones con los subordinados, intercambiando recompensas a cambio de la prestación esperada de acuerdo al modelo imperante en el seno de la organización (aunque sea informal), o bien sanciones cuando el desempeño no corresponde a ese estándar. Es un esquema caracterizado por el poder concentrado en la posición jerárquica y donde impera la autoridad formal, que reúne la iniciativa, la organización y el control de comportamientos respecto a ciertas pautas. Como contrapartida, se encontraría el estilo de dirección transformacional y orientada a la persona, que se muestra más "descentralizado", y que alienta y motiva a los individuos para incrementar el nivel de rendimiento, promoviendo el desarrollo personal conjuntamente al de la organización. Este estilo directivo, usualmente asociado a las mujeres, se orienta a la motivación personal y se caracteriza por fomentar la participación, compartir el poder y la información, o realzar los valores personales. Está basado en una mayor atención de la dirección superior a los factores clave de la organización, delegando en el resto del equipo la responsabilidad sobre otras cuestiones.

Cuarto acto: La puesta en valor de la diversidad de género para las organizaciones.

> *"Yo sostengo que un hombre debe luchar hasta el final por el precio en que ha fijado su vida"*
>
> *Versos de Robert Browning que figuran en el epitafio de Sir Ernest Henry Shackleton (1874-1922), en su tumba en Georgia del Sur (territorio británico de Ultramar). Este explorador irlandés alcanzó fama por su heroica expedición de 1912 a la Antártida en el barco Endurance.*

He aquí otra frase mítica de extensa repercusión que parece olvidarse de la mitad de la humanidad. Lo cierto es que la fama que ha perdurado suele asociar el nombre de Shackleton tanto a gestas en condiciones extremas, que incluyen buenas dosis de heroísmo, como a la volatilidad a la hora de adoptar decisiones, fruto de la improvisación y de una planificación deficiente. De hecho, y frente a la solemnidad de esta frase, con la cual ha pasado a la posteridad, se le atribuye también aquella que dice *"mejor un burro vivo que un león muerto"*, en referencia al hecho del abandono de su objetivo de alcanzar la Antártida.

En conexión con los citados versos, nuestro punto de arranque en las reflexiones contenidas en este apartado gira alrededor de cuestiones como la valoración del elemento humano (por descontado, sea hombre o mujer), pero, más específicamente, pretendemos concentrarnos en la puesta en valor de la diversidad de género en los sistemas productivos al uso hoy en día. Al respecto, y en primer término, conviene señalar en primer lugar las tradicionales carencias que ha presentado el reflejo cuantitativo del capital humano en los sistemas contables de las unidades económicas, en comparación con el tratamiento otorgado a los recursos físicos y materiales. Es decir, en los sistemas formalizados de información económica diseñados para las organizaciones, entre los que ocupa un lugar destacado la contabilidad empresarial, se privilegia el recuento de recursos físicos y materiales, los cuales, cumpliéndose determinadas condiciones de posesión, se integran como un componente del activo o capital económico del que disponen las firmas. Por el contrario, y con carácter general, a los recursos humanos se les considera como un "gasto" en el que se incurre a lo largo del ejercicio económico, sin contemplar así su potencial contribución a la generación de retornos futuros.

A pesar de esta falta de proyección económica de su valor, ya desde los orígenes de la ciencia económica son múltiples los ejemplos que pueden encontrarse entre clásicos como Adam Smith, Say, Walras, Fisher o von Thünen, que abogan por el reconocimiento del elemento humano como una forma más de inversión. Incluso alguna de los intentos incipientes de poner en valor la contribución económica de las personas responde a antecedentes infaustos, como es el caso de los mercados de la esclavitud en el siglo XIX en zonas del sur de Estados Unidos. En dicho contexto, la propiedad de la fuerza de trabajo originaba una necesidad de valorar transacciones, de manera que el valor de las personas quedaba como un asunto entre compradores y vendedores, sujeto a las fluctuaciones de la oferta y la demanda (Guillet de Monthoux, 1987).

A comienzos del siglo XX, y en paralelo a la difusión de la moderna teoría de la firma, comienzan a aparecer algunas tentativas tempranas que intentan aproximarse a la valoración de los recursos humanos sobre una base monetaria y en un contexto empresarial. Como señalaba Paton en 1922 *"unos recursos humanos bien organizados y comprometidos son un activo más importante para lograr los objetivos de la empresa que los inventarios"*. Así, en 1930, Dublin y Lotka formulan una de las primeras propuestas de valoración monetaria de los recursos humanos en términos equiparables a otros recursos (Dawson, 1994), bajo el expresivo título de *"El valor monetario de un hombre"* (en el original, "*The money value of a man*"). Curiosamente, he aquí otro ejemplo que, suponemos que inconscientemente, deja de lado al cincuenta por ciento de la población.

Independientemente de la no muy afortunada identificación exclusiva con el género masculino para sentar las bases del valor económico del elemento humano en el sistema productivo, hay que tener en consideración otra importante cuestión que se plantea en las épocas en las que la participación de las mujeres en el trabajo remunerado es mínima. Bajo la tiranía de las leyes del mercado y de la escasez, aquello que no es objeto de intercambio no tiene determinado un precio ni suele contar con un valor asignado. Por eso, el trabajo no monetizado, informal, como es el desarrollado en el ámbito doméstico por una inmensa mayoría de mujeres nunca ha sido objeto de especial atención por las ciencias económicas. En consecuencia, la saturada representación femenina en esas actividades relacionadas con el trabajo en el hogar se revela como un factor clave de la subordinación de la mujer, ya que la responsabilidad de las tareas domésticas soporta un coste, que, como todo consumo de recursos, es susceptible de valoración económica, aunque éste no sea explícito ni aparezca en términos de contabilidad nacional. Acerca de esta cuestión, el economista del siglo XIX Pigou, reputado pensador y coleccionista de múltiples anécdotas derivadas de su personalidad poco convencional, resaltaba la paradoja derivada de la consideración de un plato de comida preparado por la cocina de un restaurante como parte de la renta nacional; mientras que el mismo plato, elaborado por un ama de casa para consumo familiar, no representa un hecho económico susceptible de contabilización.

De hecho, otro de los aspectos en que se muestra la falta de visibilidad de las mujeres en la evolución del pensamiento económico es que la inclusión expresa de una perspectiva de género como línea analítica autónoma en el campo de la investigación empresarial es un acontecimiento reciente, hallándose prácticamente limitada su producción a la última década del siglo pasado. Este tipo de literatura sigue la senda de una serie de trabajos pioneros publicados en Reino Unido y en Estados Unidos, con autoras de gran influencia en este campo, tales como Rosebeth Moss Kanter, cuyos trabajos precursores hace casi treinta años asentaron los fundamentos de esta nueva vía de investigación académica, Judy Rosener, quien realiza importantes contribuciones en la aplicación de un enfoque de género a la teoría de la organización, o Susan Vinnicombe, quien ha conseguido impulsar un seminario de estudios de género en la muy prestigiosa institución económica *Cranfield School of Management*, adicionalmente a su labor como editora de revistas, consultora y consejera en varias compañías. Precisamente, quizá la mejor prueba que avale la fuerte influencia del mundo anglosajón en los estudios de género aplicados a la empresa sea que las revistas académicas de referencia se editan en este ámbito geográfico.

En todo caso, es posible que el punto de partida de la perspectiva organizacional sea muy diferente al de un enfoque de género entendido en el sentido

más convencional de otras disciplinas, aunque en su trayectoria ambos aspectos acaben confluyendo en un mismo espacio cuyos planos se superponen. Esto quiere decir que si habitualmente el enfoque de género se inscribe en los postulados de igualdad que afectan a la esfera individual, el marco teórico de la diversidad en las unidades económicas adopta el punto de vista de la equidad como una vía para la consecución de los objetivos de la organización, en búsqueda de fórmulas de gestión de la igualdad que contribuyan a un mejor logro para la entidad. Esta idea se deriva de que actualmente las organizaciones compiten en un mundo global pero a la vez diverso. La diversidad es la característica predominante en un entorno globalizado, mientras que la homogeneidad es la excepción. Y el logro de los objetivos de una organización no entiende de diferencias de género.

Para alcanzar sus tradicionales objetivos de supervivencia, crecimiento y éxito, las organizaciones que actúan en un marco diverso deben adecuarse de forma ineludible a la diversidad que afrontan y con la que se interrelacionan, y precisan para ello de herramientas adecuadas. Qué duda cabe que, en este sentido, la diversidad de género se conforma como uno de los componentes a los que las organizaciones empresariales deben adaptar sus recursos, convirtiéndose de hecho en un elemento de primera magnitud en el plano estratégico y directivo. Sirva como argumento que el conocimiento de un mercado diverso será crucial para que las firmas puedan alcanzar unos flujos de intercambios de productos y servicios que les permitan ser competitivos. E, intuitivamente, puede suponerse que una de las vías más directas para acercarse a las necesidades de los clientes puede ser contar con unos recursos humanos que reflejen la misma diversidad que los destinatarios a los que se dirigen. Como muestra de la influencia que una mayor diversidad puede ejercer sobre los resultados de la empresa, se podría citar el significativo ejemplo de la firma de cosméticos *Avon*, donde, a raíz de la incorporación al consejo de una mujer negra, se desarrolló en Estados Unidos una línea específica de productos para ese segmento de consumidoras que permitió incrementar la cuota de mercado.

Unos de los primeros rasgos que pueden destacarse a la hora de analizar la producción de la literatura académica e investigadora que introduce la perspectiva de género en el análisis empresarial es la asunción de partida, común al tratamiento otorgado desde otras ciencias sociales, de que el género constituye una división básica de la sociedad (Torns, 1995) y, por lo tanto, también de las organizaciones insertas en esa sociedad. Partiendo de distintas proposiciones que ponen énfasis en los efectos positivos de la diversidad sobre la estructura y el diseño de las organizaciones (Kesner, 1988; Bilimoria y Piderit, 1994), un planteamiento muy extendido en la literatura es que la diversidad también resulta importante para la dinámica del poder empresarial, lo cual produce que en este ámbito se obtenga un mejor desempeño, que se transmite, en último término, a los resultados de las propias firmas (Hillman *et al.*, 2002). También puede citarse otro hilo conductor que fundamenta algunos desarrollos relativos a la desigualdad vertical de género y que deriva de las influyentes teorías del capital humano, las cuales, aplicadas a estructuras de poder formal como los consejos de administración de las sociedades mercantiles, permiten alimentar expectativas de rendimientos superiores (Kesner, 1988; Fryxell y Lerner, 1989).

De hecho, esta idea ya es sugerida en el marco de los paradigmas de creación de valor para las organizaciones que priorizan la gestión de las personas como el recurso más valioso con el que cuentan, de forma que se potencie un perfil diverso del capital humano disponible, existiendo numerosos trabajos que se inscriben en esta línea

(McDougall, 1996; Fletcher, 1999; Ferris *et al*., 2000; Katzenbach *et al*., 1995; Sinclair, 2000). Singularmente, el premio Nobel de economía Becker (1971), adalid de las teorías del capital humano, ya advertía que basta con que haya mayor competencia entre las empresas para que aquellas que discriminan vean sus cuentas de resultados por debajo de aquellas que escogen a los mejores, independientemente de su sexo u otras características.

Así, los efectos económicos de la diversidad sobre las firmas han potenciado el interés de disciplinas relacionadas con el estudio microeconómico de las empresas, y, más en concreto, de las materias de naturaleza genuinamente financiera y contable, dando lugar en los últimos tiempos a numerosas contribuciones en este campo de conocimiento (Burke 1997; Daily *et al*., 1999; Burgess y Tharenou, 2002, entre otras). Singularmente, muchos de estos trabajos investigan si variables demográficas como el género tienen un impacto significativo sobre un superior rendimiento y desempeño de las organizaciones. (Shrader *et al*., 1997; Erhardt *et al*., 2003; Carter *et al*., 2003).

Siguiendo esta línea, un destacable artículo de Gail Robinson y Kathleen Dechant (1997), resume en cinco las razones más significativas por las cuales una mayor diversidad en los consejos de administración de las sociedades mercantiles ha de suponer una mejora en el rendimiento de la empresa:

- La diversidad proporciona una mejor comprensión de mercados y clientes diversos, lo cual repercute en las ventas y, en última instancia, en la rentabilidad (Singh y Vinnicombe, 2006).
- La diversidad permite una mejor utilización del talento proporcionando a los consejos nuevas perspectivas de análisis en la adopción de decisiones frente a perfiles más tradicionales que se derivan de los grupos demográficos homogéneos (Arfken *et al*, 2004). Una mayor diversidad incrementa las posibilidades de soluciones innovadoras que impulsan el desempeño de la organización (Siciliano, 1996).
- La diversidad es más efectiva en situaciones no rutinarias, típicas del nivel decisorio del consejo, porque permite contar con mejor información y contemplar más variedad de alternativas.
- La diversidad impulsa el liderazgo más que la homogeneidad (Tacheva y Huse, 2006), y en especial las virtudes asociadas al liderazgo femenino que, como anteriormente se ha señalado, algunas investigaciones resaltan (Adler, 2001).
- La diversidad permite establecer unas relaciones globales más efectivas en una de las funciones tradicionales del consejo de administración, la de mantener vínculos con el entorno de la empresa (Peterson y Philpot, 2007). Una composición más adecuada a los intereses de terceros vinculados a la empresa mejora la reputación de la firma y puede ser una importante señal dirigida a ciertos inversores, como los de carácter institucional. En sentido contrario, la reputación resultará inevitablemente dañada si la empresa es percibida como discriminatoria, lo cual redunda en la actuación de la compañía.

Aceptando la conjetura de una conexión entre diversidad y desempeño de la organización, la desigualdad vertical no constituiría exclusivamente un problema de igualdad de oportunidades, sino que también contendría un importante componente vinculado a la eficacia y eficiencia económica de las firmas. No obstante, a pesar de lo prometedor de tales argumentos para introducir un enfoque de género en el pensamiento empresarial (el mundo de los negocios siempre se muestra receptivo a un

lenguaje en términos de beneficio), conviene señalar que este tipo de propuestas, relativamente novedosas, ha recibido múltiples críticas. Las evidencias de una vinculación directa entre diversidad de género y rendimiento de la organización son contradictorias, lo cual en parte se debe a la naturaleza esencialmente descriptiva e inductiva de los estudios realizados, así como por la falta de desarrollo de un marco teórico sólido que permita sustentar este tipo de hipótesis.

Epílogo. A modo de conclusión.

El desequilibrio de género existente en la esfera del poder empresarial se ha convertido en un tema de especial interés en los últimos tiempos. El conjunto de fuentes de información disponibles viene coincidiendo en poner de relieve una escasa o testimonial presencia de mujeres en las cúpulas de decisión corporativas, situación que resulta común a distintos contextos geográficos. Aunque también es posible constatar que se han producido ciertos progresos, el ritmo al que se desarrollan se muestra insuficiente para ver reducida significativamente una histórica brecha de desigualdad.

Obviamente, esa desigualdad vertical por razón de género que se evidencia en el tejido productivo no forma parte de las reglas de juego de las modernas sociedades del bienestar, donde se han conseguido importantes avances en materia de igualdad de oportunidades. La falta de candidatas adecuadas no puede justificar la ausencia de mujeres de puestos de decisión, habida cuenta de la equiparación en los niveles educativos (específicamente en los de grado superior), así como la masiva incorporación de las mujeres al trabajo remunerado a lo largo del último siglo.

Entre las barreras que sustentan ese "techo de cristal" que limita y recorta las carreras profesionales de las mujeres se encuentran variedad de factores. Algunos de ellos responden a la misma forma en que se organiza convencionalmente la sociedad, mientras que otros elementos son propios del ámbito interno de las firmas y de como se configura su estructura. Las empresas, como agentes económicos, se muestran permeables a las estructuras sociales existentes en su entorno. En este sentido, la doble carga laboral y doméstica que recae abrumadoramente sobre muchas mujeres, junto a los horarios laborales del modelo industrial, que en el caso de los puestos directivos suelen extender la jornada en términos más drásticos, dificultan notablemente la promoción profesional de las mujeres, en relación con la de los hombres. Además, las estructuras formales e informales de las organizaciones empresariales, construidas tradicionalmente en torno a una visión masculina, refuerzan los mecanismos de exclusión. La influencia de los estereotipos de género sobre el mundo de los negocios también se revela primordial al incidir en la asociación de la perspectiva masculina al perfil ejecutivo. En este sentido, son varias las aportaciones que sugieren la existencia de unas características femeninas asociadas a formas de liderazgo directivo y exponen su influencia positiva para las organizaciones.

Recapitulando, se podría decir que la invisibilidad de los obstáculos que soportan la desigualdad vertical en las empresas induce a plantearse la necesidad de complementar los desarrollos legislativos con medidas de acción positiva, dirigidas a erradicar los obstáculos que impiden progresar las carreras profesionales de las mujeres. Por último, cabe señalar la interesante aportación de la vertiente económica, que apunta a los efectos positivos que ejerce la diversidad de género en el ámbito de la administración empresarial sobre el rendimiento y desempeño de la firma. Esta idea introduce una interesante perspectiva de cara a que el mundo de los negocios adquiera conciencia del problema de la desigualdad vertical y se implique hacia enfoques más abiertos a la diversidad.

Referencias bibliográficas.

ADLER, R.D. (2001): "Women in the executive suite. Correlate to high profits", *Working Paper*, European Project on Equal Pay, Pepperdine University.

ALVESSON, M.; BILLING, Y. D. (1997): *Understanding gender and organisations*, Sage, Londres.

ANDERSON, J.C.; JOHNSON, E.N. y RECKERS, P.M.J. (1994): "Perceived effects of gender, family structure and physical appearance on career progression in public accounting: a research note", *Accounting, Organizations and Society*, nº 19, pp. 483-491.

ANKER, R. (1998): *Gender and jobs. Sex segregation of occupations in the world*, OIT, Ginebra.

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*, vol. 50, nº 2, pp. 177-186.

BARBERÁ, E.; SARRIÓ, M. y RAMOS, A. (2000): "Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido", *Quaderns Feministes*, nº 2.

BECKER, G. (1971): *The economies of discrimination*, Chicago University Press, Chicago.

BEM, S.L. (1993): *The lenses of gender transforming. The debate on sexual inequality*, Yale University Press, New Haven.

BENERÍA, L. (2003): *Gender, development and globalization. Economics as if all people mattered*, Routledge, Londres.

BIERNAT, M.; FUEGEN, K. (2001): "Shifting standards and the evaluation of competence: complexity in gender based judgment and decision making", *Journal of Social Issues*, vol. 57, nº 4, pp. 707-724.

BILIMORIA, D. y PIDERIT, S. (1994): "Board committee membership: effects of sex-based bias", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 6, pp. 1.453-1.477.

BURGESS, Z. y THARENOU, P. (2002): "Women board directors: characteristics of the few", Journal of Business Ethics, vol. 37, nº 1, pp. 39-49.

BURKE, R.J. (1997): "Women directors: Selection, acceptance and benefits of board membership", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 5, pp. 118-125.

CARTER, D.A.; SIMKINS, B.J. y SIMPSON, W.G. (2003): "Corporate governance, board diversity, and firm value", *The Financial Review*, vol, 38, nº 1, pp. 33-53.

CASTAÑO, C.; IGLESIAS, C. y SÁNCHEZ, M. (2002): "Tecnología y empleo en perspectiva de género", *Economía Industrial*, nº 348.

CLARK, S.C. (2001): "Work Cultures and Work/family Balance", *Journal of Vocational Behaviour*, nº 58, pp. 348-365.

CROMPTON, R. (1987): "Gender and accountancy: a response to Tinker and Neimark", *Accounting, Organizations and Society*, nº 12, pp. 141-156.

CROMPTON, R. y HARRIS, F. (1998): "Explaining Women's Employment Patterns: `orientations to Work´ revisited", *British Journal of Sociology*, vol. 49, nº 1, pp. 118-136.

CROMPTON, R. y LE FEUVRE, N. (1992): "Gender and bureaucracy: women in Britain and France", en SAVAGE, M. y WITZ, A. (Eds.): *Gender and bureaucracy*, Blackwell, Oxford.

DAILY, C.M.; CERTO, S.T. y DALTON, D.R. (1999), "A decade of corporate women: some progress in the boardroom, none in the executive suite", *Strategic Management Journal*, vol. 20, nº 1, pp. 93-99.

DAWSON, C. (1994): "Human resource accounting: from prescription to description?", *Management Decision*, nº 6, pp. 35-40.

EAGLY, A. H., JOHANNESEN-SCHMIDT, M. C.; VAN-ENGEN, M. L. (2003): "Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men", *Psychological Bulletin*, nº 4, pp. 569-91.

EAGLY, A. H.; JOHNSON, B. T. (1990): "Gender and leadership style: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, nº 108, pp. 233-256.

ERHARDT, N.L.; WERBEL, J.D. y SHRADER, C.B. (2003): "Board of director diversity and firm financial performance", *Corporate Governance: An International Review*, vol. 11, nº 2, pp. 102-111.

FERRIS, G.R.; PERREWE, P.L.; ANTHONY, W.P. y GILMORE, D.C. (2000): "Political skill at work", *Organizational Dynamics*, vol. 28, nº 4, pp. 25-37.

FINA, LL. (1996): "Trabajo en casa, fuera de casa y de doble jornada", en CASTAÑO, C. y PALACIOS, S. (Eds.): *Salud, dinero y amor. Como viven las mujeres españolas de hoy*, Alianza Editorial, Madrid.

FLETCHER, J.K. (1995): "Radically transforming work for the 21th century: A feminist reconstruction of "real" wok", *Academy of Management Journal*, pp. 448-453.

---- (1999): *Disappearing acts: Gender power and relational practice at work*, MIT Press, Cambridge.

FRYXELL, G.E. y LERNER, L.D. (1989), "Contrasting corporate profiles: women and minority representation in top management positions", *Journal of Business Ethics*, vol. 8, nº 5, pp. 341-352.

GOLDIN, C. y ROUSE, C. (2000): "Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians", *The American Economic Review*, vol. 90, nº 4, pp. 715-741.

GRICE-HUTCHINSON, M. (1995). *Ensayos sobre el pensamiento económico en España,* Ed. Alianza. Madrid, 1995.

GROUT, P.A.; PARK, I. y SONDEREGGER, S. (2007): "An economic theory of the glass ceiling", *CMPO Working Paper Series nº 07/183*.

GUILLET DE MONTHOUX, P. (1987): *The theory of money*, Ed. Nosredit, Estocolmo.

GUTEK, B. (1989): "Social research and organizational practices", en HEARN, J.; SHEPPARD, D. y BURRELL, G. (Eds.): *The sexuality of organizations*, Sage, London.

HALFORD, S. y LEONARD, P. (2001): *Gender, power and organisations: an introduction*, Palgrave, New York.

HARRIS, H. (1988): "Women in International Management: The Times They are a-Changing?", *International Review of Women and Leadership*, nº 2.

HILLMAN, A.J.; CANNELLA, A.A. y HARRIS, I.C. (2002): "Women and racial minorities in the boardroom: how do directors differ?", *Journal of Management*, vol. 28, pp. 747-763.

HITT, M.A.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K. y KOCHAR, R. (2001): "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective", *The Academy of Management Journal*, vol. 44, nº 1, pp. 13-28.

HOOKS, B. (2000): *Feminism is for Everybody: Passionate Politics*, South End Press, Cambridge.

JONUNG, C. (1998): "Occupational segregation by sex and change over time", en PERSSON, I. y JONUNG, C. (Eds.): *Women's work and wages*, Routledge, New York.

JORGENSON, J. (2002): "Engineering selves: negotiating gender and identity in technical work", *Management Communication Quaterly*, nº 3, pp. 350-380.

KANTER, R.M. (1977): *Men and women of the corporation*, Basic Books, Nueva York.

KATZENBACH, J.R.; BECKETT, F.; DICHTER, S.; FEIGEN, M.; GAGNON, C.; HOPE, Q. y LING, T. (1995): *Real change leaders: How you can create growth and high performance at your company*, New York, Times Books, Ramdom House.

KERGOAT, D. (1998): "La división du travail entre les sexes", en: *L'Etat des savoirs sur le travail,* La Découverte, Paris.

KESNER, I.F. (1988): "Director's characteristics and committee membership: an investigation of type, occupation, tenure, and gender", *Academy of Management Journal*, vol. 31, nº 1, pp. 66-84.

KILBOURNE, B.S.; FARKAS, G.; BERON, K.; WIR, D. y ENGLAND, P. (1994): "Returns to Skill, Compensating Differentials, and Gender Bias: Effects of Occupational Characteristics on the Wages of White Women and Men", *American Journal of Sociolgy*, nº 2.

KIRKHAM, L. y LOFT, A. (1993): "Gender and the construction of the professional accountant", *Accounting, Organizations and Society*, nº 18, pp. 507-558.

LEHMAN, C.R. (1990): "The importance of being earnest: gender conflicts in accounting", *Advances in Public Interest Accounting*, nº 5, pp. 137-157.

---- (1992): "«Herstory» in accounting: the first eighty years", *Accounting, Organizations and Society,* nº 17, pp. 261-297.

LEHMAN, C.R. y TINKER, T. (1987): "The "real" cultural significance of accounts", *Accounting, Organizations and Society*, nº 12, pp. 513-522.

LOWE, K. B.; KROECK, K. G.; SIVASUBRAMANIAM, N. (1996): "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature", *Women in Management Review*, nº 2, pp. 3-9.

MARSHALL, J. (1984): *Women Managers: Travellers in a male world*, John Wiley and Sons Ltd.

MAUPIN, R.J. y LEHMAN, C.R. (1994): "Talking heads: stereotypes, status, sex-roles and satisfaction of female and male auditors", *Accounting, Organizations and Society*, nº 19, pp. 427-437.

MCDOUGALL, M. (1996): "Equal opportunities versus managing diversity. Another challenge for public sector management?", *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 9, nº 5-6, pp. 62.

OAKLEY, J.G. (2000): "Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEOs", *Journal of Business Ethics*, nº 27, pp. 321-334.

OHLOTT, R.; RUDERMAN, M. N.; MCCAULEY, C. D. (1994): "Gender Differences in Managers", *Developmental Job Experiences. Academy of Management Journal*, nº 37, pp. 46-67.

PETERSON, C.A. y PHILPOT, J. (2007), "Women's roles on U.S. Fortune 500 boards: Director's expertise and committee memberships", *Journal of Business Ethics*, vol. 72, pp. 177–196.

POWELL, G.N. y BUTTERFIELD, D.A. (1989): "The `Good´ Manager: Did Androgyny Fare Better in the 1980s?, *Group and Organization Studies*, vol. 14, nº 3, pp. 216-233.

---- (1994): "Investigating the 'glass ceiling' phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 1, pp. 68-86.

ROBINSON, G. y DECHANT, K. (1997): "Building a business case for diversity", *The Academy of Management Executive*, vol. 11, nº 3, pp. 21-31.

ROSENER, J. B. (1990): "Ways women lead", *Harvard Business Review*, nº 68, pp. 119-120.

SARRIÉS SANZ, L.; DEL OLMO VICÉN, N. (2006). *Mujeres directivas en España Estereotipos y realidad*. Mira Editores.

SCHEIN, V.E. y MUELLER, R. (1992): "Sex Role Stereotyping and Requisite Management Characteristics: A Cross Cultural Look", *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 13, pp. 439-447.

SCHMITT, N. y SCHNEIDER, B. (1983): "Current Issues in Personnel Selection", en ROWLAND, K. M. y FERRIS, G. R. (Eds.): *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, JAI Press, pp. 85-125.

SEGERMAN-PECK, L. M. (1991): *Networking and mentoring. A woman's guide*, Judy Piatkus Ltd., Londres.

SHEPPARD, D. (1989): "The image and self-image of women mangers", en HEARN, J.; SHEPPARD, D. y BURRELL (Eds.): *The sexuality of organizations*, Sage, London.

SHRADER, C.B.; BLACKBURN, V.B. e ILES, P (1997): "Women in management and firm financial performance: An explorative study", *Journal of Managerial Issues*, vol. 9, nº 3, pp. 355-372.

SICILIANO, J.I. (1996): "The relationship of board member diversity to organizational performance", *Journal of Business Ethics*, vol. 15, nº 12, pp. 1.313-1.320.

SINCLAIR, A. (2000): "Teaching managers masculinities: are you kidding?, *Management Learning*, nº 1, pp. 83-101.

SINGH, V. y VINNICOMBE, S. (2006), "Opening the boardroom doors to women directors", en MCTAVISH, D. y MILLER, K. (editores): *Women in Leadership and Management,* Edward Elgar, pp. 127-147.

SPENCER & STUART (2004): *España 2004: Índice Spencer&Stuart de Consejos de Administración*, Spencer Stuart.

TACHEVA, S. y HUSE, M. (2006): "Women directors and board task performance: Mediating and moderating effects of board working style", *European Academy of Management Conference*, February, Oslo.

TORNS MARTÍN, T. (1995): "Mercado de trabajo y desigualdades de género", *Cuadernos de Relaciones Laborales*, nº 6, pp. 81-92.

VINNICOMBE, S.; SINGH, V. (2002): "Sex Role Stereotypes and Requisites for Successful Top Managers", *Women in Management Review*, nº 3-4.

WIRTH, L. (2002): *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*, Colección Informes OIT Nº 58, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.