

Susan Clancy

¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales?

Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 38, primer semestre, 2007, pp. 1-8,  
Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración  
Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603802>



*Academia. Revista Latinoamericana de Administración,*  
ISSN (Versión impresa): 1012-8255  
[esalgado@uniandes.edu.com](mailto:esalgado@uniandes.edu.com)  
Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración  
Organismo Internacional

¿Cómo citar?

| Fascículo completo

| Más información del artículo

| Página de la revista

---

**www.redalyc.org**

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Susan Clancy  
Incae, Nicaragua  
[Susan.Clancy@incae.edu](mailto:Susan.Clancy@incae.edu)

***¿Por qué no hay más mujeres  
en la cima de la escala  
corporativa: debido a  
estereotipos, a diferencias  
biológicas o a escogencias  
personales?***

***Why aren't more women at the  
top of the corporate ladder:  
Stereotypes, biological  
differences or choices made?***

## RESUMEN

Hoy día las mujeres ocupan casi el 50% de los empleos gerenciales y profesionales, pero los líderes de la mayoría de las compañías y organizaciones alrededor del mundo son casi siempre hombres. Porqué este es el caso es una pregunta que se hacen los expertos de género, académicos e investigadores desde mediados de los años sesenta. Después de considerar la investigación sobre estereotipos, sobre sesgos y diferencias biológicas entre hombres y mujeres (que pueden impactar los estilos de liderazgo), se presenta la investigación que argumenta que la mejor explicación puede ser aquella que tiene en cuenta las decisiones y escogencias que las mujeres toman durante sus carreras. El éxito frecuentemente requiere un compromiso total al cargo y una reducción proporcional del tiempo que la gente puede dedicar a sus familias y a sus vidas personales. Este puede ser el precio que muchas mujeres no están simplemente dispuestas a pagar.

*Palabras clave:* mujeres, éxito corporativo, logro, ambición, estereotipos de género, discriminación, desigualdad de ingreso, liderazgo, diferencias biológicas, vida familiar.

## ABSTRACT

Today women make up almost 50 percent of managerial and professional jobs but the leaders of most companies and organizations, across the world, are almost

always men. Why this is the case is a question asked by gender experts, academics and researchers since the mid 1970s. After a consideration of the research on stereotypes, biases and biological differences between men and women (ones that may impact their leadership styles), research is presented that argues that the best explanation may have to do with the decisions and choices women make during their careers. Success often requires total commitment to one's job and a commensurate reduction in the amount of time people can devote to their families and to their personal lives. This may be a price many women simply are not willing to pay.

*Key words:* women, corporate success, achievement, ambition, gender stereotypes, discrimination, income inequalities, leadership, biological differences, family life.

Hoy día las mujeres ocupan casi el 50% de los empleos gerenciales y profesionales en los Estados Unidos y en algunos países de Latinoamérica. El sentido común indicaría que muchas de ellas deberían desempeñarse en las más altas posiciones ejecutivas, en la cima de la pirámide corporativa y dirigir las compañías y organizaciones para las cuales trabajan. Sin embargo, en este caso el sentido común estaría equivocado. De acuerdo con datos recogidos por Catalyst (2002), una organización de investigación y asesoría comprometida con el progreso de las mujeres en los negocios, en la actualidad sólo cerca del 5% de los altos ejecutivos son mujeres (Hewlett, 2005). Como dice Joan Williams, una profesora de la escuela de leyes de la American University de Washington y directora de su Programa de Legislación Laboral: "Desde los años 70 las mujeres han ido engrosando, cada vez más, la fuerza de trabajo. Grandes cantidades de mujeres se encuentran en los lugares de trabajo pero, como los árboles en una montaña, se ven menos y menos en la medida en que se asciende en el paisaje ejecutivo, hasta que se alcanza una suerte de límite arbóreo en donde ya no se encuentra ni un solo ejemplar" (Gallagher, 2000, 137).

Hoy, la verdad es que los líderes de la mayoría de las compañías y organizaciones a lo largo y ancho del mundo son, casi siempre, hombres. Desde luego que sí existen mujeres en la cima, pero son escasas. El porqué de esta situación es la pregunta que se formulan los expertos en género, los académicos y los investigadores desde mediados de los años setenta.

En un comienzo muchos creían que la falta podía atribuirse a los hombres; manejaban sesgos y estereotipos acerca de la capacidad de las mujeres para tener éxito en su lugar de trabajo que suscitaban discriminación contra éstas. Por ejemplo, en encuestas adelantadas a mediados de los años setenta y a principios de los ochenta, aproximadamente el 75% de los hombres creía que "las mujeres son demasiado emocionales para liderar con eficacia", "Ellas están demasiado orientadas a crear consenso" y "Ellas tienen problemas para tomar decisiones difíciles" (Grant, 1988).

No hay duda de que tales estereotipos –cuando se dan– impactan el desempeño de las mujeres y estorban su capacidad de conseguir empleo y ser promovidas. Aún más, el mero hecho de estar en la minoría numérica (como están las mujeres de niveles altos en los nego-

cios) produce una dinámica común y presiones extraordinarias que dificultan el desempeño. Hasta que un grupo alcance una representatividad de cerca del 25%, estas dificultades continuarán existiendo. Ellas serán miradas de forma distinta, tendrán menos poder y tendrán que trabajar más duro para ser aceptadas (Steele, 1997).

No obstante, a pesar de que sí existen algunos prejuicios contra las mujeres (y otros grupos minoritarios) en la vida corporativa (Morrison, 1990), estos no son la única explicación de la razón por la cual ellas no logran tanto como los hombres en el trabajo. En primer lugar, los estereotipos están cambiando. Datos recogidos por Catalyst en su censo de 2002 muestran, con toda claridad, que la cantidad y el grado de estereotipos negativos de que los hombres hacen gala en contra de las mujeres en el mundo corporativo están disminuyendo de modo dramático. De hecho, en 2002, las mujeres (no los hombres) son quienes –con mayor probabilidad– respaldan aquello de que “las mujeres deber ser verdaderamente excepcionales para tener éxito en el mundo corporativo”. En 2002, sólo 9% de los hombres (en comparación con el 75% de 1975) dicen que “las mujeres nunca serán iguales en el lugar de trabajo”. Y sólo 5% dice: “No me siento cómodo con una mujer como jefe” (mientras que en 1975 se trataba del 88%) (Hewlett, 2005).

En segundo lugar, y tal vez de más importancia, las mujeres que han tenido éxito –aquellas que han alcanzado la cima de las organizaciones y compañías para las que trabajan– sostienen que la discriminación no existió o, si ocurrió, ellas no permitieron que ese hecho las retrasara. Como me lo explicó la presidenta ejecutiva de una compañía en Honduras, durante un seminario de liderazgo para mujeres: “Me parecía divertido cuando un hombre me decía que yo no podría hacer un trabajo. Lo miraba y le decía ‘De malas tú, hombre, porque mírame, aquí estoy haciéndolo’”. Otra mujer, una vicepresidenta de una agencia de publicidad en Costa Rica dijo: “Parte del éxito en la compañía para la cual trabajas es que te noten. El hecho de ser la única mujer trabajando aquí me ayudó. Ciertamente conseguí atención. Y, una vez que la atención se enfocó en mí, fue fácil mostrarles qué tan buena era yo”.

Al principio de los años noventa, la investigación acerca de las razones por las cuales las mujeres no alcanzan tanto en lo profesional cambió del énfasis en discriminación (rechazo al acceso a empleos, educación o capital con fundamento en el género) al énfasis en las diferencias biológicas y psicológicas entre hombres y mujeres. ¿Tal vez la razón por la cual las mujeres no se adelantan como lo hacen los hombres es simplemente porque son diferentes? (Rosener, 1990).

Gran cantidad de investigaciones demuestra que las mujeres son, en general, más orientadas al consenso, más empáticas y más inclinadas a establecer compromiso o afiliación que los hombres. Como lo resume Deborah Tannen (1990), una experta en comunicación, mundialmente famosa: “Los hombres generalmente se concentran más en ganar, en tanto que las mujeres se enfocan en conectarse”.

Consideremos la investigación adelantada por psicólogos del desarrollo que muestra que las diferencias entre hombres y mujeres en estas dimensiones se manifiestan bastante temprano. Por ejemplo, veamos los juegos con que los niños se entretienen. Los hombres se interesan más en los de competencia, en los juegos en los cuales hay ganadores y perdedores claros, con grupos grandes en los que una persona está a cargo o es el “capitán”; al paso que las niñas tienen más probabilidades de participar en juegos en los que interviene un grupo más

pequeño de chicas, unidas más estrechamente. No hay una persona a cargo, no existe competencia intensa, no hay ganadores ni perdedores (Gallagher, 2000).

Tuve una conversación divertida con una doctora especializada en recién nacidos con respecto a su opinión acerca de posibles diferencias innatas entre hombres y mujeres. Ella se rio. “Yo le puedo decir con certeza que existen. Estudiamos cómo se comportan los niños y niñas bebés mientras son amamantados. Las chicas beben más lentamente. Chupan un poco y miran alrededor, tocan a la madre, sus ojos vagan por las cercanías y buscan las caras. ¿Qué hacen los chicos? Ellos chupan frenéticamente. Eructan, defecan y se duermen. Me parece que las chicas buscan una conexión social y los chicos tratan de llenar el estómago rápido”.

Evidencia anecdótica aparte, un registro importante con respecto a posibles diferencias entre hombres y mujeres en la fuerza de trabajo viene de datos del censo de 2000 de Estados Unidos ([www.census.gov/main/www/cen2000.html](http://www.census.gov/main/www/cen2000.html)). ¿Hacia cuáles profesiones se inclinan las mujeres; cuáles son dominadas por mujeres? Hay cinco: enseñanza (no en el nivel universitario), enfermería, relaciones públicas, trabajo social y recursos humanos. ¿Qué tienen estas profesiones en común? Son, mayoritariamente, posiciones de apoyo. No son profesiones que exijan a las mujeres detentar mucho poder, ni dirigir las organizaciones para las cuales trabajan. Son posiciones que les permiten a las mujeres ayudar a los otros, apoyar a los “jefes” y organizaciones para las cuales trabajan y atender a otras personas.

No existe nada malo con estos trabajos: son considerablemente valiosos y son empleos importantes para la sociedad. “Pero no son trabajos de trayectoria”, dice Linda Babcock, profesora de Economía en la Escuela de Políticas Públicas y Administración de Carnegie Mellon: “Los presidentes de empresa constantemente nos dicen que al buscar sucesores –especialmente para su posición– examinan a personas cuya experiencia de alto nivel en pérdidas y ganancias sea significativa. Como las mujeres no gravitan hacia este tipo de trabajos, el equipo del cual un presidente escoge a sus sucesores puede llegar a ser abrumadoramente masculino. Aunque el número de mujeres dirigentes corporativas en empleos de trayectoria aumentó de 20 a 30% en los Estados Unidos en 2002, los hombres aún detentan 9 de 10 de estos trabajos” (Hill, Dean y Ferris, 2006, 1197).

Las razones por las cuales las mujeres escogen estas posiciones pueden ser complicadas y ciertamente involucran una multitud de factores individuales, culturales y de las organizaciones. Pudiera ser que las mujeres escogen estos empleos porque son los más adecuados para su perfil de intereses y habilidades, porque estas posiciones les permiten hacer lo que disfrutan y aquello con lo que se sienten cómodas. Consideremos las respuestas que unos hombres con MBA (Magíster en Administración) ofrecieron a Paula Shore, investigadora de género en Stanford, cuando ella les preguntó acerca de lo que buscaban en un trabajo; la afirmación más abundante fue: “Un empleo con mucho poder”. En el caso de las mujeres, las respuestas más frecuentes fueron: “Un empleo que me resulte personalmente significativo” y “Un empleo que me permita trabajar con un equipo de buenas personas”. En realidad, para las mujeres, la respuesta menos popular fue: “Un empleo con mucho poder” (Brooks y Brooks, 1997).

Así las cosas, el hecho de que las mujeres dominen las posiciones de “apoyo” en la fuerza laboral no es una explicación al porqué nosotras no nos abrimos camino a través de las barreras invisibles, de la misma forma en que los hombres lo hacen. Por cada mujer que escoge

un trabajo en recursos humanos, hay cerca de cinco que entran a campos más dominados por los hombres. Más adelante, cuando estas mujeres se incorporan a la fuerza de trabajo al principio de su segunda década de vida, se emplean en los mismos trabajos de los hombres y reciben, poco más o menos, los mismos salarios. Pero algo sucede durante las siguientes décadas. Cuando alcanzan los 40 a los 44 años están ganando sensiblemente menos que hombres (cerca del 70%) y muchas ya no trabajan (Hewlett, 2002).

Artículos recientes en *The New York Times* (Hirshman, 2007) y en el *Wall Street Journal* (Hymowitz, 2006) señalan una tendencia entre mujeres muy preparadas a retirarse de carreras convencionales. Una encuesta de la clase de 1981 de la Universidad de Stanford concluye que 57% de las mujeres graduadas abandona la fuerza laboral hacia el final de su cuarta década; una encuesta entre tres cursos de graduandos de la Escuela Empresarial de Harvard demuestra que sólo 38% de las mujeres graduadas acaba en carreras de tiempo completo, y un estudio más amplio de MBA en general indica que una de cada tres mujeres con un MBA no trabaja tiempo completo 20 años después de graduarse, en comparación con uno de cada 20 en el caso de los hombres (Hewlett, 2005).

¿Por qué tantas mujeres excepcionalmente calificadas dejan el ámbito laboral? En un documento reciente (Hirschman, 2006), mujeres ejecutivas dicen que se alejaron porque así lo decidieron. Para la mayor parte de ellas la razón fue la familia. Más de la mitad dijo que querían dedicar más tiempo a su familia; 27% señaló que sus trabajos no eran satisfactorios ni significativos; 10% indicó que tenían que cuidar de padres de edad avanzada. Como dijo Andrea Jung, miembro de la junta directiva y presidenta ejecutiva de productos Avon: “La verdad es que el éxito profesional requiere 100% de devoción. Y 100% de devoción al trabajo no es coherente con una vida familiar adecuada” (Hymowitz, 2006).

En un estudio reciente de “personas de desempeño excepcional en los Estados Unidos” (definidos como aquellos que ganan más de 200.000 dólares por año) el número promedio de horas trabajadas por semana fue de 60. Piense en lo que una semana laboral de 60 horas significa en términos de equilibrio de la vida de trabajo. Si usted supone un almuerzo de una hora y 45 minutos de viaje de ida y vuelta de su casa a la oficina (la media nacional), el día laborable se estira a casi 14 horas. Aún sin “extras” –como viajes fuera de la ciudad y cenas con clientes, en función del trabajo– esta clase de horario hace muy difícil para cualquier profesional mantener una relación. Innegablemente, muchos de los que alcanzan posiciones ejecutivas sobresalientes lo logran a expensas de su vida personal. Ellos gastan mucho tiempo en trabajos difíciles y llenos de tensión. Aguantan jornadas largas. Hay ciertamente alguna verdad en el cliché de que el éxito siempre demanda un precio y este es generalmente el deterioro de la vida privada (Hill, Dean y Ferris, 2006).

En realidad, hacia la mitad de la vida, entre un tercio y la mitad de todas las mujeres de carrera exitosas en los Estados Unidos (ejecutivas de negocio, médicas, abogadas, académicas y similares) NO tienen niños. 33% son solteras (Williams, 2004).

¿Es esto malo? No necesariamente. “No es una cosa mala si lo que usted adora es su trabajo”, dice Brenda Barnes, ex presidenta de PepsiCo: “Yo me levantaba por la mañana y

amaba lo que hacía. Ésta fue la elección que hice. Esto es lo que quise hacer con mi vida. Pero si usted quiere tener más que un trabajo en su vida, escoger este estilo de vida profesional intensa puede no ser apropiado para usted” (Hirschman, 2007).

Que a usted le guste o no, la verdad es que hoy día las mujeres asumen la mayor parte del cuidado de los niños y las familias. En un estudio reciente de las personas de mayor desempeño, mientras el 10% de los hombres hizo las compras de mercado, el 85% de mujeres hizo lo mismo. 12% de hombres organizó comidas, en tanto que 94% de las mujeres hizo lo propio. 5% de hombres cuidó niños enfermos, contra el 91% de mujeres (Hewlett, 2002).

Algunas mujeres están enojadas con estos datos. “Necesitamos enseñar a los hombres a cuidar de nuestros niños, a tomar responsabilidad en los hogares” (Tannen, 1990). Es un estribillo que a menudo oigo durante mis seminarios del liderazgo.

Aunque concuerdo, no debemos olvidar que cuando se les pregunta a mujeres POR QUÉ son ellas quienes se responsabilizan en principio de la familia y los niños, muchas dicen que es porque ellas lo prefieren. “Puedo hacer que mi marido lo haga, pero la cosa es que soy mejor en ello”. O, “sé que debería tener una niñera, pero éstos son mis bebés, y quiero sentir que yo los estoy criando”. ¡O “sé que él los podría llevar al médico, pero entonces tendría que llamar al doctor para que me diera todos los detalles y tendría que preocuparme sobre si él compró la medicina equivocada o se olvidó de administrarla”! (Tannen, 1990).

Como Lester Thurmond, economista del MIT lo expresa: “Sus 30 y 40 son años valiosos para establecer una carrera exitosa. Son los años cuando el trabajo duro paga el máximo. Son también los años principales para formar una familia” (Comunicación personal).

¿Pueden triunfar las mujeres? Sí. Mucha evidencia existe acerca de mujeres duras que hicieron escogencias duras y atravesaron la barrera invisible. ¿Queremos poner ese tipo de dedicación y enfoque intensos que se requieren? Demanda, a veces, mucho, incluso si tenemos otras prioridades como hijos, padres, marido y amigos.

Cuando se les pregunta a los hombres la razón principal por la cual las mujeres no los adelantan, ellos dicen: “Las mujeres no están preparadas para hacer tantos sacrificios como nosotros” (Williams, 2004, 26). Esta respuesta tiende a enfurecer a las mujeres que, a menudo, sienten como si su vida entera requiriera sacrificios difíciles. Pero cuando usted les pregunta a las mujeres por qué ellas no logran tanto como los hombres, ellas dicen: “Se debe al conflicto entre la familia y el trabajo” (Gallagher, 2000, 125). De alguna manera, ellas dan la misma respuesta.

Querer tener una familia hace muy difícil dedicarse al trabajo, si no imposible. Y la devoción total a su trabajo es lo que se requiere para remontar la cima de la pirámide corporativa. ¿Son éstas malas noticias para mujeres? Pienso que depende de cómo lo vea usted. Muchas mujeres se sienten inclinadas a decir: “No puedo triunfar porque tengo demasiadas responsabilidades que me pesan... demasiados factores que me detienen”. Estoy en desacuerdo. Tengo una explicación diferente. ¿La razón por la cual nosotras no tenemos éxito en el mundo corporativo como los hombres? *Tenemos mejores cosas para hacer.*

Al final, su vida se resume en elecciones. ¿Quiero dedicar todo el tiempo en que estoy despierta a mi trabajo o quiero gastar tiempo de calidad con mis hijos? ¿Quiero mudarme a Brasil para conseguir una promoción o quiero permanecer cerca de mis padres, a quienes

adoro y están entrados en años? ¿Quiero tomar el vuelo de noche a las oficinas corporativas en Chicago para el fin de semana o quiero quedarme e ir a la graduación de mi hermana? ¿Quiero permanecer en el trabajo hasta las 10 de la noche, a pulir mi presentación, o quiero ir a casa a cerciorarme de que todo esté listo para la cena que quiero ofrecerles a mis amigos?

Pienso que, si bien el trabajo es importante para muchas mujeres, la verdad es que otras cosas lo son también; nuestra familia, nuestros amigos, nuestra vida por fuera de las compañías y las organizaciones para las cuales trabajamos.

Si usted me pregunta, después de estudiar el tema 10 años, pienso que la verdadera razón para que las mujeres no triunfen como los hombres es que, para nosotras, el éxito en la vida es mucho más que abrirse camino a través de una barrera invisible. Las mujeres necesitamos dejar de pensar en términos de lo que nos detiene y dedicar más tiempo a pensar en términos de lo que queremos y las elecciones que hacemos.

Uno simplemente NO lo puede hacer todo. Es casi imposible (y los datos me respaldan) ser madre, hija, esposa, amiga, sana, atractiva y ser un mandamás en el trabajo. Algo tiene que ceder. Para muchas mujeres, no se trata de su vida personal o de sus familias. Debemos ver esto no como un sacrificio, sino –a manera de empoderamiento– como una elección que hacemos.

*Susan Clancy es profesora de INCAE en el área de Comportamiento del Consumidor y asimismo ocupa un cargo como Investigador Asociado en la Escuela de Postgrados de Artes y Ciencias en la Universidad de Harvard. Tiene un Ph. D. en Psicología Experimental de la Universidad de Harvard. Gracias a la investigación de su tesis en Harvard recibió una Beca Sackler en Psicobiología y la prestigiosa beca Eliot de la Universidad de Harvard. En 2003, le fue concedido el Premio de la Asociación para el Avance de la Integridad Científica de la Terapia del Comportamiento. Es la autora de dos libros (publicados por Harvard University Press). Su investigación se centra, sobre todo, en la relación entre la personalidad y el éxito, el impacto del género en el desempeño profesional y en las diferencias culturales en estilos de liderazgo.*

## Referencias

- Bartolomé, F. (1979). Professional lives versus private lives – Shifting patterns of managerial commitment. *Organizational Dynamics*, 7(4), 3-29.
- Brooks, D., & Brooks, L. (1997). *Seven secrets of successful women*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Catalyst. (2002). *Catalyst census of women corporate officers and top earners of the Fortune 500* (#16152). New York, NY.
- Gallagher, C. (2000). *Going to the top*. New York, NY: Penguin Books.
- Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16(3), p56-63.
- Hewlett, S. A. (2002). Executive women and the myth of having it all. *Harvard Business Review*, 80(4), 66-73.

¿POR QUÉ NO HAY MÁS MUJERES EN LA CIMA DE LA ESCALA CORPORATIVA: DEBIDO A...

- Hewlett, S. A. (2005). Off-ramps and on-ramps. *Harvard Business Review*, 83(3), 43-54.
- Hill, E. J., Dean, L. R., & Ferris, M. S. (2006) Researching the 60-hr dual-earner workweek: An alternative to the "opt-out revolution". *American Behavioral Scientist*, 49(5), 1184-1203.
- Hirschman, L. (2006) *Get to work: A manifesto*. New York, NY: Viking Publishers.
- Hirschman, L. (2007) Off to work she should go. *New York Times*. p. A12.
- [Http://www.census.gov/main/www/cen2000.html](http://www.census.gov/main/www/cen2000.html)
- Hymowitz, C. (2006, November 20) Women tell women: Life in the top jobs is worth the effort. *The Wall Street Journal*. p. B1
- Morrison, A. M. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), 200-208.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52(6), 613-631.
- Tannen, D. (1990). *You just don't understand*. New York, NY: William Morrow.
- Williams, J. C. (2004, October). The maternal wall. *Harvard Business Review*, 82(10), 26-28.

Recibido: 18/04/07

Aceptado: 20/04/07

Corrección recibida: 11/05/07

Aceptación final: 11/05/07