
Volume 23

Issue 5 *Bilingual Special Issue in English and Spanish: Gender, Social Inclusion, and Entrepreneurship: Women's Struggles in the Private and Public Sectors Meeting Sustainable Development Goal (SDG) #5*

Article 2

April 2022

Elementos de Impulso y Barreras en el Camino de las Mujeres Ejecutivas a la alta Dirección Empresarial en España

Virginia Ríos

Master's in Gender Studies and Equality Policies from the University of Valencia and a Master's in Management from IE Business School

Follow this and additional works at: <https://vc.bridgew.edu/jiws>



Part of the [Women's Studies Commons](#)

Recommended Citation

Ríos, Virginia (2022). Elementos de Impulso y Barreras en el Camino de las Mujeres Ejecutivas a la alta Dirección Empresarial en España. *Journal of International Women's Studies*, 23(5), 4-19.

Available at: <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol23/iss5/2>

This item is available as part of Virtual Commons, the open-access institutional repository of Bridgewater State University, Bridgewater, Massachusetts.

This journal and its contents may be used for research, teaching, and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply, or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. Authors share joint copyright with the JIWS. ©2022 Journal of International Women's Studies.

Elementos de Impulso y Barreras en el Camino de las Mujeres Ejecutivas a la alta Dirección Empresarial en España

By Virginia Ríos¹

Resumen

Después de una revisión bibliográfica de estudios e investigaciones anteriores que aportan un análisis sobre los factores que impulsan el liderazgo de las mujeres en altos cargos empresariales, así como aquellos que lo impiden, se analizan las entrevistas a seis altas directivas y consejeras de empresas españolas para reflexionar sobre los temas que atañen a su desarrollo profesional hacia la alta dirección, el cual incide en el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 5 *Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas*.

La principal conclusión de este estudio es que llegar a la cumbre de las organizaciones puede ser visto como una circunstancia excepcional en la actualidad, si tenemos en cuenta la gran cantidad de factores estructurales que influyen en las carreras de las mujeres y que han de confluír para que esto sea posible: su ambición y autoestima, su esfuerzo profesional, una preparación y formación continua, una red social de apoyo sólida; así como la constante superación a la inercia patriarcal que existe en las organizaciones en forma de sesgos consientes e inconscientes. En las entrevistas se observa una desvinculación de los roles de género cuando se afrontan los retos profesionales, si bien las entrevistadas reconocen las barreras que pueden existir para las mujeres que aspiran a posiciones más altas de liderazgo. Finalmente proponemos futuras líneas de investigación que podrían ayudar a complementar nuestro análisis.

Palabras clave: mujeres ejecutivas, mujeres consejeras, alta dirección, roles de género en la empresa, barreras a la carrera directiva, instrumentos de promoción de la mujer ejecutiva.

Abstract

After a bibliographic review on previous studies and research that provide an analysis of the factors that promote the leadership of women in senior business positions and those that impede it, interviews with six Spanish female senior directors are analyzed to develop reflections on the issues surrounding their professional development towards senior management and board membership, in line with the Sustainable Development Goal 5: *Achieve gender equality and empower all women and girls*.

¹ Virginia Ríos holds a Master's in Gender Studies and Equality Policies from the University of Valencia and a Master's in Management from IE Business School. With over 10 years of experience in marketing and communications management at various organizations, her academic and consulting work focuses on elevating executive women profiles to become board-ready, helping them to connect to the right tools and experts to inspire them and conquer their professional goals. virginia.rios@alumni.ie.edu, [linkedin.com/in/virginiarios](https://www.linkedin.com/in/virginiarios).
Virginia Ríos.

Máster en Estudios de Género y Políticas de Igualdad por la Universidad de Valencia. Máster en Dirección de Empresas por IE Business School. Con más de 10 años de experiencia en gestión de marketing y comunicación en varias organizaciones, su trabajo académico y de consultoría se centra en elevar los perfiles de las mujeres ejecutivas para llegar a puestos de alta dirección, conectando con herramientas y expertise que las inspiran a conquistar sus objetivos profesionales. virginia.rios@alumni.ie.edu, [linkedin.com/in/virginiarios](https://www.linkedin.com/in/virginiarios).

The main conclusion of this study is that reaching the top of organizations can still be seen as an exception today, if we take into account the large number of structural factors that influence women's careers and that have to come together: their ambition and self-esteem, their professional effort, education and continuous learning, a solid professional network, as well as the constant overcoming of the patriarchal inertia that exists in organizations in the form of conscious and unconscious biases. In the interviews, a disengagement from gender roles is observed when professional challenges are faced, although the interviewees recognize the barriers that may exist for women who aspire to higher leadership positions. Finally, we propose future research to complement this analysis.

Keywords: Female executives, Female board members, Senior management, Gender roles in organizations, Barriers to executive careers of women, Instruments for promoting executive women.

En España, las mujeres consideran el trabajo como parte de su identidad como actrices de la sociedad (Guamán, 2015) y de manera sostenida se incorporan al mercado laboral tras una preparación académica que, en términos generales, es superior a la de los varones (OIT, 2018). Sin embargo, en las altas esferas de poder y toma de decisión, las mujeres todavía no representan la mitad de los puestos de liderazgo (PNUD, 2018), siendo esta una de las demostraciones de que todavía existe la opresión y subordinación de las mujeres.

Según la Oficina Estadística de la Unión Europea, Eurostat (2020), 33% de los directivos de la Unión Europea en 2019 eran mujeres. En ninguno de los Estados miembros el número llega al 50% y los hombres generalmente ocupan posiciones más altas que las mujeres. En España, en 2018 el 32% de la alta dirección empresarial estaba conformada por mujeres (INE/Eurostat, 2018). En el mismo año, el Instituto Nacional de Estadística de España (INE) reseña un 22,2% de mujeres consejeras en las empresas que forman el IBEX-35, el índice bursátil de referencia en el país. En 2019, el número de mujeres en la alta dirección de las empresas del IBEX-35 (presidenta, consejeras y representantes) ha sido 23,2%. (INE, 2020).

Si bien el avance de las mujeres ha sido sostenido, año a año la situación mejora solo unos pocos puntos. Muchas ejecutivas y consejeras, junto con sus empresas, se han movilizado en distintas campañas para impulsar el liderazgo de las mujeres en ámbitos privados y públicos, apuntando a diversas causas de la discriminación estructural de las mujeres en el espacio público, llamando la atención de los medios, el empresariado y la opinión pública.

Sin embargo, todavía es necesario seguir indagando en las causas de la desigualdad y la disparidad en la alta dirección, a fin de fundamentar mejor los objetivos y estrategias de estas campañas e iniciativas, y que no queden en meras campañas de imagen. Sosteniendo con rigor científico estas estrategias y campañas se podrá incrementar su efectividad para poder, como fin último, hacer realidad la igualdad a la que se aspira en el conjunto de las naciones del mundo, suscritas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas.

En el ODS número 5, dedicado a la igualdad entre los géneros y empoderamiento de todas las mujeres y las niñas, se incluyen específicamente metas alineadas a la discriminación de las mujeres en los puestos de liderazgo tanto públicos como privados (5.1, 5.5 y 5.c.), lo que traza una prioridad para los estados suscritos (Naciones Unidas, 2015).

Para poder llegar a conclusiones, hace falta preguntarse: ¿por qué llegan pocas mujeres a la cima? ¿Abandonan ellas o son implícitamente expulsadas de los círculos de poder por la inercia patriarcal de las instituciones? ¿Qué hacen bien las mujeres que llegan a la cima? ¿Dónde fallan las que no llegan? ¿Fallan ellas, o falla la sociedad en su conjunto? Un debate con base teórica y feminista es posible y necesario en las organizaciones, en línea las tendencias empresariales

tales como el desarrollo del liderazgo transformacional o los debates sobre el futuro del trabajo, y adaptado a la realidad de las mujeres con aspiraciones a la alta dirección.

En esta línea, nos planteamos como hipótesis de esta investigación:

- Las mujeres son implícitamente expulsadas de los círculos de poder por la inercia patriarcal de las instituciones.
- Las mujeres que llegan a lo más alto de la jerarquía corporativa han adoptado estrategias que les han permitido llegar a estos puestos.
- Estas estrategias personales se ven favorecidas en un contexto que promueva el liderazgo de las mujeres.
- Así pues, esta investigación pretende indagar sobre los elementos de impulso/instrumentos de promoción y las barreras que rodean a las mujeres en su desarrollo profesional hacia la alta dirección, con los siguientes objetivos específicos.
- Evidenciar los posibles factores de discriminación de las mujeres en el ámbito laboral a nivel ejecutivo por la violencia estructural.
- Explorar las dificultades vividas por las mujeres en el desarrollo de sus estrategias de crecimiento profesional.
- Analizar los factores que ayudan a impulsar a las mujeres en su desarrollo profesional hacia la alta dirección.

Metodología de la investigación

La metodología empleada para la realización de la presente investigación es de índole cualitativa, basándonos, en primer lugar, en una profunda revisión bibliográfica de la literatura científica existente. Con posterioridad, y tras el análisis de las temáticas y variables clave identificadas en la fundamentación teórica, se diseñó un cuestionario para entrevistas semiestructuradas con dos tipos de preguntas: unas dirigidas a conocer la experiencia de las entrevistadas de forma personal, y otras dirigidas a indagar sobre sus opiniones como conocedoras de una realidad profesional en la que han vivido, desde su perspectiva de líderes. El cuestionario fue aplicado a una muestra intencional no significativa ni aleatoria de mujeres ejecutivas y consejeras, que son aquellas que se desarrollan en las más altas esferas de decisión de las empresas. No nos referimos en este estudio a la generalidad de las mujeres trabajadoras, ya que los altos cargos tienen unas características particulares para el ingreso a dichas posiciones, para su gestión y permanencia en los cargos. Finalmente, se realizaron un total de seis entrevistas, en base a estos criterios:

Que fueran mujeres españolas, para evitar el sesgo y la comparación entre países (aunque tuvieran posibilidad de hacerlo por su experiencia internacional). Consideramos que la visión del trabajo entre unos países y otros puede ser distinta, y no pretendemos estudiar los fenómenos que afectan a las mujeres en sus carreras a nivel global, sino en particular en el caso español.

- Mujeres con al menos 20 años de experiencia laboral en sus áreas de especialización, dando por hecho que tienen una visión más amplia de la trayectoria profesional y han alcanzado un nivel alto en sus profesiones. Para ello se partió del año de graduación disponible en sus currículums públicos en la red social profesional LinkedIn.
- El criterio anterior también se escogió para procurar que la tensión entre el trabajo no remunerado en el hogar y el trabajo fuera del hogar pudiera ser visto en perspectiva, al igual que su trayectoria profesional, especialmente ante el antecedente señalado por el Grit Project de la American Bar Association (Liebenberg y Scharf, 2019), que aísla el abandono de las carreras senior del balance familia-trabajo.

- Disponibilidad para realizar la entrevista de manera virtual, ante la situación de confinamiento que se vivía durante la realización de esta investigación.
- Trayectoria profesional en la alta dirección de empresas: ya sea como miembros del comité directivo o como directoras generales, siendo clara la posibilidad de ser consejeras de empresas; o bien que ya sean miembros de un consejo de administración de empresas.

Las entrevistas –debido a la situación de confinamiento a causa de la COVID-19– se realizaron entre los meses de marzo y mayo de 2020 a través de videoconferencia mediante la plataforma Zoom. Esto permitió grabarlas para su posterior transcripción con la ayuda del software de transcripción Happy Scribe. Una vez realizada la transcripción, se realizó el análisis de contenido del discurso de las diferentes entrevistadas, extrayendo las categorías de análisis utilizando el software para el análisis cualitativo Nvivo. El desarrollo de estas categorías hizo posible la narrativa y descripción de la discusión de la investigación. Finalmente, abordamos una serie de conclusiones, fruto del contraste y evidencias entre la teoría estudiada y la práctica analizada.

Revisión bibliográfica

Con el propósito de comprobar o desmentir las hipótesis de la investigación y tener una base teórica con la cual abordar los objetivos, realizamos una revisión bibliográfica de estudios dirigidos desde áreas de conocimiento como la psicología social o la economía del mercado laboral.

Dentro de la amplia bibliografía existente, acotamos a los estudios que analizan las explicaciones a la aun dispar cantidad de mujeres en la cumbre de las organizaciones para saber si las justificaciones son de carácter individual o social, y de esa forma ahondar en el análisis junto con las respuestas de las entrevistadas, así como también los elementos de impulso a los que la academia le da importancia para el fomento de la paridad en los altos cargos empresariales.

En cuanto al primer punto, a lo largo de las consultas bibliográficas realizadas durante esta investigación vemos como los autores y autoras hacen mención a las expectativas normativas de comportamiento de género y de cómo estas representan una carga cultural para las mujeres ejecutivas (Mateos et al., 2011; Barberá et al., 2011; Martínez Ayuso, 2015; Gabaldón et al., 2016; De Anca y Aragón, 2017; Mateos, 2017; Eagly y Koenig, 2021), existiendo en otros países estudios específicos que podrían dar cuenta de la interseccionalidad entre género y otras categorías de análisis (Güney et al, 2006; Ndinda y Okeke-Uzodike, 2012; Mekonnen Tadesse, 2017; Mirza y Karolak, 2019).

Así pues, vemos cómo esta expectativa de comportamiento genera:

- La discriminación implícita hacia las mujeres en puestos de alta dirección y responsabilidad,
- Elecciones personales que generan tensión entre la expectativa tradicional y el deseo personal.
- Estas pueden tener consecuencias contraproducentes para el desarrollo profesional ascendente de las mujeres en las empresas.
- La investigación en torno a la discriminación de las mujeres en altos cargos guarda relación con el ámbito de la psicología, tanto de los grupos mayoritarios, como en sus efectos sobre las mujeres. Partimos de la premisa que tenemos sesgos de género, derivados de la socialización, la educación, el uso de la sexualización que hacen los medios, etc. Así pues, estos sesgos forman nuestro criterio sobre los comportamientos

y actuaciones socialmente aceptadas como correctas e incorrectas, que generalmente ponen a las mujeres en un lugar inferior al de los hombres (Sandberg, 2015).

Estos sesgos involuntarios tienen distintos tipos de manifestaciones en el ámbito laboral, llamadas microagresiones. Sean intencionales o no, comunican hostilidad, negaciones o insultos a las personas del grupo a las que se dirigen. Estas ofensas pueden causar, según Sue (2010), falta de confianza en las propias aptitudes, sentimientos de inutilidad, aislamiento, y solo la capacidad de confiar en la propia identidad puede darle la seguridad necesaria para superar las dificultades de estos ambientes de trabajo. Estas consecuencias pueden estar relacionadas con el abandono de la carrera profesional de las mujeres hacia la cumbre organizacional, como afirman también Wirth (2001) y Robertson (2019).

Sin embargo, el estudio y difusión del enfoque de los sesgos inconscientes no debería ser un argumento para justificar la disparidad, sino más bien para crear conciencia de su existencia, cambiar las percepciones y mejorar decisiones.

Adicionalmente, es necesario estudiar la construcción de las identidades de género y de las experiencias que surgen de ellas. Analizando el discurso en un sentido amplio del ser hombre y ser mujer, se puede analizar la construcción de las relaciones de poder que desembocan en las desigualdades y en el abandono de la carrera ejecutiva. En este sentido, se pueden desarrollar varias premisas sobre la tensión existente entre la expectativa tradicional y las nuevas opciones que se abren para las personas, y en el caso que nos ocupa, las mujeres ejecutivas. Cárdenas de Santamaría (2007) expone como, las mujeres que se adaptan a los ambientes masculinizados, adoptando actitudes y comportamientos tradicionalmente masculinos, tienen sentimientos de tensión por alejarse de lo que es tradicional en una mujer.

Así pues, en la bibliografía existente se plantean medidas necesarias para permitir a todos los individuos poder ejercer sus profesiones, si así lo desean, sin que estas tensiones les afecten. En este sentido, los elementos de impulso del desarrollo de la mujer ejecutiva que más destacan en la bibliografía analizada son:

- Las políticas públicas y los proyectos de desarrollo de talento (Rueda, 2019; De Anca y Aragón, 2017), incluyendo el *mentoring*, que, a diferencia de otros procesos de acompañamiento como el *coaching*, la persona que mentoriza ejerce una influencia y puede aconsejar o sugerir acciones a la persona acompañada, es una experiencia de socialización que puede ayudarles a sentirse más motivadas en su deseo de alcanzar posiciones más elevadas (Karukstis et al., 2010). Se mencionan también la implementación de programas de formación (Mateos et al., 2011; Gabaldón et al., 2016) y el acceso a redes formales e informales de apoyo (Bieto y Cauqui, 2020).
- Procedimientos de selección de consejeras transparentes y objetivos (Mateos et al., 2011). Aunque exista un alto nivel de preparación de estos procesos, así como la formación de las personas integrantes que toman la decisión, es importante tener en cuenta, las posibilidades de sesgos que puedan ocurrir para aminorarlos (Martínez Ayuso, 2015).
- La tendencia y demanda en las organizaciones de un estilo de liderazgo transformacional que fomenta la flexibilidad, la adaptación al cambio y la tendencia a la optimización de recursos, que tiene correspondencia con un estilo de liderazgo femenino, puede mejorar la percepción de las mujeres en los entornos de dirección y facilitar más posibilidades de ascender (Barberá et al., 2011; Eagly y Carli, 2003; Kark, 2004; Ramos, 2005).
- Aplicación de cuotas de género para conseguir un resultado de paridad más rápidamente de lo que se espera a partir de las dinámicas sociales naturales y como medida que

ayude a descartar las creencias negativas sobre las capacidades de las mujeres. Aunque desde la academia se critica la no obligatoriedad del cumplimiento de las cuotas en España (Conde-Ruiz et al., 2018; Mateos et al., 2011), y la nueva recomendación de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en el Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas en el país pretenda ir de un 30% a un 40% (Estrada, 2020; Botías, 2020), el ambiente empresarial no da visos de considerar necesario implementar una obligatoriedad de las cuotas: el 70% de los líderes empresariales españoles rechaza su obligatoriedad (Grant Thornton, 2019).

Análisis de los resultados

Tras el análisis de las temáticas y variables clave identificadas en la fundamentación teórica, pasamos a analizar los resultados de las entrevistas a las altas directivas y consejeras de empresas españolas para reflexionar acerca de los temas que rodean su desarrollo profesional hacia la alta dirección. Las protagonistas de la investigación nos brindan información sobre los cambios en las estructuras y relaciones de poder desde su experiencia en las empresas, conocen personalmente los retos que acompañan al desarrollo de una carrera ejecutiva de alto nivel, y en algunos casos son quienes lideran las iniciativas que contribuyen a la igualdad o a la paridad en la alta dirección.

En el análisis de contenido de las entrevistas, identificamos trece categorías de análisis iniciales, de las cuales se realizó un reagrupamiento y síntesis, resultando las explicaciones o argumentos de la disparidad (barreras a la paridad y al desarrollo profesional de la mujer) y los elementos de impulso para el avance de las mujeres hacia la alta dirección (palancas):

1. Barreras a la paridad y al desarrollo profesional de la mujer

1.1. Maternidad, conciliación y corresponsabilidad:

Estudios anteriores relacionan la maternidad con una desaceleración de la carrera profesional (Hospido et al., 2019; Gallardo, 2021) y las entrevistadas han vivido esta situación, siendo la maternidad y los primeros años de los hijos e hijas un período donde tuvieron que tomar decisiones con respecto a su trayectoria profesional para ejercer estas labores de cuidado. Reconocen que se ha avanzado mucho en este tema, gracias a las políticas que facilitan a las mujeres permanecer en sus puestos de trabajo y compatibilizar con la maternidad, así como a la ampliación de los permisos de paternidad, que cada vez usan más los hombres, que cambian la cultura de las empresas al no predeterminar a las mujeres como únicas cuidadoras de la familia. Sin embargo, afirman que aún es fuerte la tensión entre el trabajo remunerado fuera del hogar y los cuidados domésticos y que todavía queda mucho camino por avanzar. Igualmente, adjudican parte de la responsabilidad en ceder la carga de los cuidados a las propias mujeres.

Es evidente que sigue existiendo una expectativa normativa acerca de las mujeres y de las elecciones personales que realizan en el intento de balancear los distintos roles que ejercen (madre, pareja, trabajadora, líder...). Sin embargo, estas elecciones crean tensión y afectan el desarrollo de sus carreras directivas, especialmente en los casos en que no existen apoyos en el momento vital de la maternidad y la crianza. La consecución o abandono de la carrera directiva está ligada a la construcción de la propia identidad, y de cómo dicha identidad se relaciona con las expectativas de comportamiento de género tradicionales. Así pues, vemos como las principales decisiones en el momento vital de la maternidad y la crianza que comentan las entrevistadas se refieren a decisiones sobre el tipo de trabajo (de ejecutiva en una empresa a consultora independiente) o al ritmo de trabajo (menos horas y/o menos responsabilidades). En todo caso, ambas situaciones pueden frenar el ascenso profesional de las mujeres en una

organización o, como en el caso de las que se hacen profesionales independientes, genera un abandono de la carrera corporativa, con consecuencias negativas de pérdida de talento para las empresas que no logran brindar apoyos suficientes en esta etapa de la vida.

1.2. La red de contactos de los hombres y sus sesgos inconscientes:

Según los testimonios de las entrevistadas, hay dos ramificaciones con relación a este tema. Por una parte, cuando los hombres se sienten más cómodos entre hombres existe una discriminación para evitar tensiones y cuestionamientos de su status quo; y por otra, puede existir una discriminación originada por un sesgo inconsciente cuando los círculos de más contacto, cercanía y confianza de los hombres están formados por otros hombres o que las mujeres tienen una menor visibilidad en sus círculos (debido a la sostenida socialización masculinizada). Esto puede resultar en menos mujeres accediendo a las ofertas, menos mujeres que acceden a las entrevistas, menos mujeres contratadas o menos mujeres ascendidas. Este punto es altamente controvertido, ya que los mismos decisores de estos procesos de selección pueden negar o pasar por alto la existencia de estos hechos discriminatorios. Así pues, en relación con las expectativas normativas de comportamiento de género revisadas arriba, observamos una discriminación implícita que se origina en la visión androcentrista del entorno laboral y de lo que debe ser un ejecutivo exitoso, y en la construcción de las identidades de género que salpica, entre otras, las decisiones de contratación, socialización, y ascenso dentro de las organizaciones.

1.3. Estereotipos de género asociados con el perfil de ejecutivo exitoso:

Mientras algunas entrevistadas rechazan totalmente sus actitudes profesionales con la alineación a un género, otras aceptan o justifican estas características en un sentido positivo, tales como: “[las mujeres] somos unas grandes ahorradoras de tiempo y muy eficientes”, o alineadas a lo que se espera tradicionalmente de una mujer en el hogar: el orden, la amabilidad, la dulzura, que pueden dañar sus posibilidades de ascenso, ya que les identifica con labores administrativas u operativas y las aleja de otras labores más estratégicas, alineadas a las carreras directivas. (Arnold, 2020; Vázquez-Miraz, 2017; Bonilla, 1998). Aunque el análisis de la gestión del talento humano dirigido a un tipo de trabajo mecánicos, organizativo y logístico, de bajo estatus, que consume mucho tiempo, tiene baja visibilidad y que, sin embargo, deben realizarse, está más desarrollado en el ámbito de las organizaciones educativas (Kalm, 2019), creemos que el concepto puede ser aplicado al ámbito empresarial.

Sin embargo, y desde un punto de vista optimista, las entrevistadas también observan estereotipos comunes en las mujeres ejecutivas que pueden encajar con los nuevos ideales del *management*: visión de largo plazo, liderazgo transformacional, entre otros, y que podrían beneficiar la inclusión de las mujeres en altos cargos. En ambos casos, es importante destacar que la construcción de identidades de género y experiencias relacionadas se hacen visibles en los discursos y prácticas de las mujeres ejecutivas.

1.4. Inseguridad o baja autoestima de las mujeres “las mujeres necesitan creérselo”:

Las entrevistadas opinan que, además de las barreras externas y discriminaciones que puedan existir, es común observar una baja autoestima entre las mujeres, que deben trabajar para ser más seguras y luchar por sus objetivos y deseos. Mencionan la posibilidad de sentirse poco cualificadas o preparadas para afrontar los retos y deseos que se proponen; tomando en cuenta su nivel y el de los posibles competidores. Las entrevistadas que han ostentado por primera vez como mujer un cargo de responsabilidad notifican una presión ejercida por la organización, pero lo han visto como una oportunidad para abrir un camino a otras mujeres y ser pioneras en sus profesiones.

La inseguridad en sí mismas, el sentimiento de tener que demostrar más que los hombres o el “síndrome del impostor” son efectos psicológicos de la discriminación implícita derivada de las expectativas normativas de comportamientos de género (Robertson, 2019; Sue, 2010). Afianzar la propia identidad como líder y ejecutiva dentro de un proyecto de carrera y de vida, como vemos más a continuación, es una de las estrategias que las mujeres ejecutan para superar esta barrera.

2. Elementos de impulso: palancas para el avance de las mujeres hacia la alta dirección.

2.1. Promoción y desarrollo profesional de las mujeres para incentivar las carreras directivas:

Dentro de las acciones comentadas por las entrevistadas para impulsar a las mujeres en la alta dirección, se mencionó como relevante la necesidad de mantener una base de mujeres en constante desarrollo profesional para garantizar, con el paso del tiempo, su elegibilidad para puestos de mayor responsabilidad, tal como vimos en la revisión teórica que afirmaban Rueda (2019) y De Anca y Aragón (2017). Si bien existen políticas de igualdad en las empresas españolas incentivadas por la legislación vigente, y estas promueven las acciones de desarrollo para mujeres a lo largo de sus carreras, pareciera que se ven diluidas u opacadas por otras iniciativas que han recibido mayor esfuerzo comunicativo o priorización, tales como el reclutamiento de mujeres en etapas iniciales de su carrera, o las mencionadas cuotas directivas, dejando en el medio una especie de vacío, llenado únicamente por acciones dirigidas a la conciliación familiar. En relación con esto, vemos como las entrevistadas hablan de aquellas acciones que ayudan a las mujeres a no tirar la toalla y perseverar en sus metas a lo largo de su carrera profesional, refiriéndose a la conciliación durante la maternidad y crianza, y a las desigualdades retributivas, dos de las aristas más llamativas en la actualidad informativa, pero no por ello las únicas.

2.2. Formación y capacitación un puesto directivo:

Es visto como un requisito básico para llegar a un cargo de responsabilidad. La formación en dirección de empresas es una de las palancas que hacen posible, viable y justifican alcanzar una posición en la alta dirección del mundo empresarial, como veíamos arriba en Mateos et al., 2011 y Gabaldón et al., 2016.

2.3. El desarrollo de la red de contactos:

La socialización en el ambiente de trabajo y el desarrollo de una red de contactos profesionales crean una capa de confianza que se menciona como algo importante que cultivar. Unas menores posibilidades de desarrollar una red de contactos sólida y útil para la carrera profesional pueden generar una discriminación indirecta tal como lo destacaban Bieto y Cauqui (2020), algo que sucede cuando los lugares, momentos y actividades no son inclusivas para las mujeres. Afortunadamente, vemos que estas actividades van cambiando y adaptándose a las nuevas exigencias sociales.

2.4. Procesos de mentorización y alineación a referentes:

El *mentoring*, los referentes laborales y los grupos de sororidad son mencionados como círculos y momentos de *networking* en donde las entrevistadas participan hace algunos años y los promueven de manera activa. Mencionan la importancia de las redes de mujeres que permiten promover el aumento cuantitativo de las mujeres en puestos de liderazgo y consejos de las empresas: según varias entrevistadas “las mujeres tiran de mujeres”. Como mencionábamos

anteriormente, citando a Karukstis et al (2010), los procesos de mentorización empoderan a las beneficiarias, generando autoconfianza e impulsando sus carreras.

2.5. Desarrollo de estrategias de carrera profesional para conseguir sus objetivos:

Del análisis de las entrevistas se observa que abordan sus carreras con las mismas herramientas que afrontan un proyecto estratégico, es decir: se tiene claro el objetivo, se conoce el entorno y a sí mismas, para luego trazar estrategias apoyadas en sus fortalezas, y actuar en consecuencia al plan establecido. También se observa una actitud de ambición “positiva”, una orientación hacia el logro de metas, así como la intención de ser agentes de cambio positivo para las empresas donde trabajan y para la sociedad, y que esto forma parte de su objetivo profesional y de su visión como personas, alineadas con la tendencia del liderazgo transformacional (Barberá et al., 2011; Eagly y Carli, 2003; Kark, 2004; Ramos, 2005). Las entrevistadas han visto cómo trazar una estrategia ha sido positiva para las carreras de otras mujeres, y han implementado planes para sus propias carreras.

2.6. Individualización como estrategia de superación de barreras a su progresión profesional:

Aunque reconocen la existencia de barreras en el ámbito laboral y en el acceso a posiciones de alta dirección, las mujeres entrevistadas afirman que han logrado superar dichas barreras descartando contemplarlas como una discriminación hacia su persona y contrarrestándolo con un mayor esfuerzo en el trabajo y desarrollo de sí mismas. Consideran esta actitud como factor fundamental de su éxito profesional. Aunque su trayectoria profesional las llevó a tener una mayor conciencia de las desigualdades, no lo internalizan como una discriminación sino como un reto personal, algo que habíamos visto en investigaciones anteriores en el ámbito político (Ríos, 2006).

2.7. Balance personal-profesional:

De las entrevistas surge que el balance entre lo personal y lo profesional es parte del sostén de una carrera profesional de largo alcance y que esto debe ser desarrollado por la persona, pero también por la organización a la cual se adscribe. Sin embargo, los argumentos ligados a tener una vida balanceada no equivalen necesariamente a tener una vida relajada o descansar más, sino a abarcar diversos aspectos de la vida (como las aficiones, las amistades o el voluntariado), en línea con las mayores expectativas que tienen las mujeres en la actualidad.

2.8. La diversidad como ventaja competitiva:

Las entrevistadas reconocen la inclusión de las mujeres en los órganos de decisión empresarial como una ventaja competitiva que genera innovación o mejor rendimiento económico, aunque agregan se debería incluir no solo a mujeres, sino también a otras diversidades como la intercultural o la etaria. Es relevante mencionar que las mujeres entrevistadas conocen las ventajas de la diversidad y lo manejan como un argumento en favor de la igualdad. En cuanto a este tema, las investigaciones de Hassan et al (2017) para el caso de Malasia, pueden ser interesantes para realizar paralelismos en futuras investigaciones sobre la relación entre diversidad y rendimiento económico del negocio.

2.9. Las cuotas de mujeres:

Las entrevistadas reconocen la necesidad de las cuotas de género como medida para impulsar de forma definitiva la paridad en los cargos de liderazgo, reiterando la importancia para ellas del valor y desarrollo del individuo, sus características profesionales, y en la formación necesaria para abordar este tipo de responsabilidades de manera adecuada, desvinculándolo de

su género. Los motivos para estar a favor de esta igualdad por la vía de la paridad coinciden con argumentos de proporcionalidad, de representación, e, incluso, de intereses de mercado, en línea con las fuentes investigadas (Conde-Ruiz et al., 2018; Mateos et al., 2011)

Conclusiones

La principal conclusión de este estudio es que llegar a la cumbre de las organizaciones puede ser visto como una circunstancia excepcional en la actualidad, si tenemos en cuenta la gran cantidad de factores estructurales que influyen en las carreras de las mujeres y que han de confluír para que esto sea posible: su ambición y autoestima, su esfuerzo profesional, una preparación y formación continua, una red social de apoyo sólida; así como la constante superación a la inercia patriarcal que existe en las organizaciones en forma de sesgos consientes e inconscientes. Estos factores evidencian la discriminación estructural hacia las mujeres, visible en el camino hacia la alta dirección empresarial, y dan cuenta de las dificultades vividas por las mujeres en su camino hacia la cima organizacional.

Al analizar los factores de impulso de las carreras ejecutivas, en las entrevistas se observa una desvinculación de los roles de género cuando se afrontan los retos profesionales, si bien las entrevistadas reconocen las barreras que pueden existir para las mujeres que aspiran a posiciones más altas de liderazgo. El desarrollo de estrategias de carrera dirigidas hacia las aspiraciones de más poder e influencia organizacional, la individualización como estrategia de supervivencia en un entorno poco amigable, y el balance personal-profesional como aliciente para continuar hacia sus objetivos, han sido tres hallazgos significativos que son interesantes para próximas investigaciones. Estas estrategias se suman a los elementos de impulso y a los contextos institucionales favorecedores del liderazgo de las mujeres.

Sin embargo, un tema que no ha surgido en las entrevistas fue el del posicionamiento personal como estrategia de promoción de las mujeres en los altos cargos y su mantenimiento como referente. Quedaría pendiente investigar cómo el posicionamiento reflexivo de las mujeres ejecutivas puede ser un factor determinante para lograr ocupar cargos de responsabilidad al más alto nivel organizacional. Nuestra intuición es que un mayor número de mujeres *board-ready* realiza un posicionamiento proactivo (a través de sus redes de contacto, trabajando su visibilidad online, impartiendo conferencias, escribiendo artículos, etc.), aunque este podría ser mayor o estar mejor estructurado, y que este es un factor clave en la consecución de sus metas profesionales.

En la investigación también vimos como la tradición androcéntrica del *management* perpetúa un estereotipo de ejecutivo exitoso que no beneficia a las mujeres. La propuesta actual es la evolución hacia un estilo gerencial inclusivo y de liderazgo transformacional que permita la autenticidad de todas las personas. Esto permitirá alcanzar la meta 5.5 del ODS número 5: asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

Adicionalmente a los objetivos planteados, tras la lectura de la bibliografía a nuestro alcance y el análisis de las entrevistas, concluimos no estar de acuerdo con la clasificación de barreras internas y externas aludida tradicionalmente por la teoría de la psicología, la economía y el *management*, ya que los elementos personales o internos que influyen en el desarrollo profesional son consecuencia de la socialización que tenemos a través de las experiencias vitales, salpicadas de la influencia del patriarcado en el sistema sexo-género y de los intercambios sociales de cada día en los contextos personales y laborales. Utilizar una clasificación que ponga sobre los hombros de las mujeres elementos que son consecuencia del entorno es negar la discriminación continua que les afecta. Nos permitimos sugerir una opción de categorización alternativa o complementaria en base a la efectividad del resultado: *barreras al acceso*, que serían aquellas que desaceleran el desarrollo de las futuras directivas, y *barreras*

al sostenimiento, que alejan a las mujeres del paso a la alta dirección. Estas quedan pendientes de desarrollar por nuestra parte en siguientes investigaciones.

Como futuras investigaciones para ahondar en estas cuestiones sugerimos estudiar las debilidades de las políticas de igualdad, y por qué no siempre resultan en la paridad en los cargos más elevados. Nuestra hipótesis sería que podría deberse a que las políticas de igualdad se enfocan en la maternidad como punto de inflexión de las carreras profesionales, concentrando la mayoría de las acciones en las mujeres en edad reproductiva. Sin embargo, también deberían existir recursos específicos para los niveles más altos de las organizaciones, donde encontramos mujeres que no se plantean su consecución en el cargo y progreso profesional como una contraposición a la maternidad, sino como una contraposición a su desarrollo como persona, al legado que dejan en la sociedad, a su propósito personal, etc.

Aun cuando el conocimiento en el tema del estudio no fue uno de los criterios establecidos para escoger a las entrevistadas, sino su experiencia como mujeres ejecutivas, fue común encontrar mujeres que han sido líderes de redes o grupos de mujeres. En este sentido, puede haber una relación entre su incursión en redes de mujeres y su avance profesional, siendo un tema para discutir en futuras investigaciones.

Finalmente, creemos que deconstruyendo los factores mencionados anteriormente y actuando sobre ellos puede ser posible conseguir una igualdad que beneficie a distintas generaciones de mujeres ejecutivas y que contribuya al desarrollo de un estilo de liderazgo más inclusivo en las organizaciones.

Referencias

- Arnold, Michael (2020). Housekeepings. En Jenny Kennedy, Michael Arnold, Martin Gibbs, Bjorn Nansen y Rowan Wilken (Eds.). *Digital Domesticity: Media, Materiality, and Home Life*. Oxford: Oxford University Press, DOI: 10.1093/oso/9780190905781.003.0005
- Barberá, Ester (2004). Perspectiva cognitiva-social: estereotipos y esquemas de género. En Ester Barberá e Isabel Martínez-Benlloch (Eds.). *Psicología y género*. Madrid: Pearson Educación (pp. 55-80)
- Barbera, Ester Amparo Ramos López y Carlos Candela Agulló (2011) Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. En *Psicothema* 2011. Vol. 23, nº 2 (pp. 173-179)
- Bieto, Eugenia y Cauqui, Patricia (2020) *Esade Gender Monitor 2020*. Barcelona: Esade. Disponible en http://itemsweb.esade.edu/wi/Prensa/Esade_Gender_Monitor_2020.pdf Último acceso: 13 de agosto de 2020.
- Boletín Oficial del Estado (2007). Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *BOE* 71, 23 marzo 2007, Disponible en <https://www.boe.es/eli/es/lo/2007/03/22/3/con> Último acceso: 17 de agosto de 2020.
- Bonilla, Amparo (1998). Los roles de género. En Juan Fernández Sánchez (coord.). *Género y sociedad*. Madrid: Ediciones Pirámide (pp. 141-176)
- Butler, Judith (1990). Actos performativos y constitución del género. En Sue-Ellen Case (ed.) *Performing Feminism: Feminist Critical Theory and Theatre*, Johns Hopkins University Press, 296-314.
- Cárdenas, Margarita (2007). Mal de muchas, ¿consuelo de ninguna!, *Academia: Revista Latinoamericana de Administración*, 38 (pp. 27-44).
- Carly, Linda y Eagly, Alice (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 31, 8, 2016 (pp. 514-527). DOI 10.1108/GM-02-2015-0007
- Cifre, Eva; Gartzia, Leire; Domínguez, M. Pilar; Machín, Laritza; Laguna, M. Pilar y Segovia, Mónica (2019) Mujer, líder y cuidadora también en el trabajo. ¿Y yo?: Liderazgo transformacional y salud psicosocial de mujeres líderes. *XII Congreso Español de Sociología*. Valencia: Universitat de Valencia.
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) (2015). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Madrid: CNMV. Disponible en http://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_buen_gobierno.pdf Último acceso: 06 de junio de 2020.
- Conde-Ruiz, J. Ignacio; García, Manu y Yáñez, Manuel (2018). *Diversidad de Género en los Consejos: el caso de España tras la Ley de Igualdad*. Estudios de la economía española, Madrid: Fundación de Estudios de Economía Aplicada FEDEA. Disponible en <http://documentos.fedea.net/pubs/eee/eee2018-29.pdf> Último acceso: 10 de marzo de 2019.
- Costa, Malena (2015). El pensamiento jurídico feminista en los confines del Siglo XX. *Asparkia*, 2. (pp. 35-49).
- De Anca, Celia y Aragón, Salvador (2017). Spanish women's career inhibitors: 2007-2017. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. Vol. 31 No. 1, 2017 (pp. 73-90). DOI 10.1108/ARLA-04-2017-0118
- Dobbin, Frank y Kalev, Alexandra (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, Vol. 94, Nº 7-8 Julio/AgostoAugust, (pp. 52-60)
- Eagly, Alice y Carly, Linda (2003). The Female Leadership Advantage: An Evaluation of the Evidence. *The Leadership Quarterly* 14 (6). Diciembre 2003, (pp. 807-834) DOI: 10.1016/j.leaqua.2003.09.004

- Eagly, Alice y Koenig, Anne M. (2021). The Vicious Cycle Linking Stereotypes and Social Roles. *Current Directions in Psychological Science* 30 (4). Julio 2021 DOI: 10.1177/09637214211013775
- Estrada, Amparo (2020). La CNMV reclama a las cotizadas que tengan un 40% de consejeras ya en 2021, *Las Provincias*, 15 de enero de 2020, Disponible en: <https://www.lasprovincias.es/economia/indice-diversidad-genero-paridad-empresas-20200115082459-ntrc.html> Última consulta: 23 de julio de 2020
- Eurostat (2020). *The life of women and men in Europe. A statistical portrait. 2020 edition*, Luxemburgo: Eurostat. Disponible en: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/infographs/womenmen/index.html?lang=en> Último acceso: 12 de junio de 2020.
- Gabaldón, Patricia, Celia de Anca, Ruth Mateos y Ricardo Gimeno (2016). Searching for Women on Boards: An Analysis from the Supply and Demand Perspective. *Corporate Governance An International Review* 24 (3), (pp. 371-385), DOI <https://doi.org/10.1111/corg.12141>
- Gallardo, Marta (2021). Does maternity affect women's careers? Perceptions of working mothers in academia. *Educación XX1: Revista de la Facultad de Educación* Vol. 24, (1), 2021, (pp. 405-428) ISSN 1139-613X, ISSN-e 2174-5374.
- Grant Thornton (2019). *Women in Business: hacia un avance real*. Madrid: Grant Thornton.
- Groysberg, Boris y Bell, Deborah (2013). Dysfunction in the Boardroom. *Harvard Business Review*. Junio 2013. Disponible en <https://hbr.org/2013/06/dysfunction-in-the-boardroom> Último acceso: 25 de agosto de 2020.
- Guamán, Adoración (2015). Mujeres, reformas laborales y mercado de trabajo en (la) crisis: ¿Recuperación o precarización? *Estudios financieros. Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos*, 386, (pp. 17-40)
- Güney, Semra; Gohar, Raheel; Akıncı, Sevcen Kılıç; and Akıncı, Mehmet Mutlu (2006). Attitudes toward Women Managers in Turkey and Pakistan. *Journal of International Women's Studies*, 8(1), 194-211. Disponible en: <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol8/iss1/15> Último acceso: 1 de febrero de 2021
- Hassan, Rohail; Marimuth, Maran; Tariq, Eraj; and Aqeel, Raja (2017). Ethnic and Gender Diversity in Top Level Management and Firm Performance: Shareholder's Perspectives. *Journal of International Women's Studies*, 18(4), 1-12. Disponible en <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol18/iss4/1> Último acceso: 1 de febrero de 2021
- Hospido, Laura; Laeven, Luc y Lamo, Ana (2019). The gender promotion gap: evidence from central banking. *Documentos de trabajo del Banco de España*, ISSN 0213-2710, N° 15, 2019, págs. 3-51. Disponible en <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosTrabajo/19/Fich/dt1915e.pdf> Último acceso: 4 de septiembre de 2021
- INE (2018). *Mujeres en altos cargos públicos y privados*, Madrid: Instituto Nacional de Estadística, Disponible en <https://www.ine.es/uc/Aa9Q1iQx> Último acceso: 10 de agosto de 2020
- INE (2018). *Participación política, mujeres en cargos ejecutivos y en el Gobierno*, Madrid: Instituto Nacional de Estadística, Disponible en <https://www.ine.es/uc/AXrUHGMM> Último acceso: 10 de agosto de 2020
- INE (2020) *Mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 por periodo*. Instituto Europeo para la Igualdad de género, Madrid: Instituto Nacional de Estadística, Disponible en <https://www.ine.es/up/4rLH1fTD> Última consulta: 4 de junio de 2020.

- INE (2020). *Mujeres en el Congreso de los Diputados y en el Senado*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística, Disponible en <https://www.ine.es/uc/yh4zQFjt> Última consulta 4 de junio de 2020.
- INE/Eurostat (2018). *La vida de las mujeres y los hombres en Europa, un retrato estadístico. Edición 2018*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística/Eurostat, Disponible en <https://www.ine.es/prodyser/myhue18/bloc-2c.html?lang=es> Último acceso: 7 de julio de 2020.
- Jiménez Botías, Max (2020). La CNMV dice que debe revisarse la política de indemnizaciones de las empresas, *El Periódico*, 20 de mayo de 2020, Disponible en <https://www.elperiodico.com/es/economia/20200520/el-covid-19-pone-a-prueba-el-papel-de-los-consejos-de-administracion-7968372> Último acceso: 23 julio de 2020.
- Kalm, Sara (2019). On academic housekeeping and its allocation. *Sociologisk Forskning*. 56 (1), (pp. 5-26). ISSN 0038-0342, 2002-066X
- Kark, Ronit (2004). The transformational leader: Who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*. 17 (2), (pp.160-176). DOI: 10.1108/09534810410530593.
- Karukstis, Kerry K.; Bridget L.; Gourley, Laura L.; Wright, Miriam Rossi (2010). Mentoring Strategies To Recruit and Advance Women in Science and Engineering. *Journal of chemical education*, Vol. 87, N° 4, (pp. 355-356).
- Larrieta, Izaskun; Velasco, Eva y Fernández de Bobadilla, Sara (2015). Las barreras en el acceso de las mujeres a los puestos de decisión, una revisión de la situación actual y de las principales aportaciones de la literatura. *Revista de dirección y administración de empresas (Enpresen zuzendaritza eta administrazioarako aldizkaria)*, 22, (pp. 1-23).
- Liebenberg, Roberta D. y Stephanie A. Scharf (2019). *Walking Out The Door: the facts, figures, and future of experienced women lawyers in private practice*. Chicago: American Bar Association y ALM Intelligence.
- Martínez Ayuso, Virginia (2015). *Causas del techo de cristal: un estudio aplicado a las empresas del IBEX35*. Madrid: Departamento de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)
- Mateos, Ruth (2017). Mujeres y liderazgo empresarial: explorando la brecha de género en la cima. *Femeris*, Vol. 2, 2, (pp. 53-80), DOI: <https://doi.org/10.20318/femeris.2017.3758>
- Mateos, Ruth y Gimeno, Ricardo (2017). Jobs for the Boys? Exploring gender biased director's selection. *Economics Letters*. Vol. 161, (pp. 82-85).
- Mateos, Ruth; Gimeno, Ricardo y Escot, Lorenzo (2011) Disentangling Discrimination on Spanish Boards of Directors. *Corporate Governance An International Review* 19(1), (pp. 77 – 95). DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00837.x>
- Matud, María Pilar y Espejo, María del Pino (2011). Diferencias de género en los usos del tiempo, un análisis del papel diferencial de los roles de género y de la profesión. En María José Chivite; María Beatriz Hernández; María Eugenia Monzón (Coords.). *Frontera y género: en los límites de la multidisciplinariedad*. Madrid: Plaza y Valdés, (pp. 261-270).
- McDonald, Michael L. y James D. Westphal (2013). Access denied: low mentoring of women and minority first-time directors and its negative effects on appointments to additional boards. *Academy of management journal*, Vol. 56, N° 4, (pp. 1169-1198).
- Mekonnen Tadesse, Worku (2017). Women in Management: Challenges and Gaps in Public Institutions in Ethiopia. *Journal of International Women's Studies*, 18(2), 105-117. Disponible en <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol18/iss2/7> Último acceso: 1 de febrero de 2021

- Mestre i Mestre, Ruth M. y Yanira Zúñiga Añazco (2013). *Democracia y participación política de las mujeres. Visiones desde Europa y América Latina*; Valencia: Tirant lo Blanch, (pp. 273-288).
- Mirza, Cameron y Karolak, Magdalena (2019). GCC Labor Market, Education and Generation Y Females: A Match or Mismatch? *Journal of International Women's Studies*, 20(2), 166-181. Disponible en <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol20/iss2/12> Último acceso: 1 de febrero de 2021
- Ndinda, Catherine y Okeke-Uzodike, Ufo (2012). Present but Absent: Women in Business Leadership in South Africa. *Journal of International Women's Studies*, 13(1), 127-145. Disponible en: <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol13/iss1/8> Último acceso: 1 de febrero de 2021
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Ginebra: Naciones Unidas, Disponible en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/> Último acceso: 1 de febrero de 2021.
- Naciones Unidas. (1979). *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW)*. Ginebra: Naciones Unidas, Disponible en <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/sconvention.htm> Último acceso: 17 de agosto de 2020.
- Organización Internacional del Trabajo (2018). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Avance global sobre las tendencias del empleo femenino 2018*. Ginebra: OIT. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619603.pdf Último acceso: 18 de junio de 2020.
- PNUD (2018). *Resumen de Índices e indicadores de desarrollo humano: actualización estadística de 2018*. New York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en: http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_summary_human_development_statistical_update_sp.pdf Último acceso: 25 de junio de 2019.
- Ramaswami, Aarti, Jia-Chi Huang y Dreher, George (2014). Interaction of gender, mentoring, and power distance on career attainment: A cross-cultural comparison. *Human Relations*, Vol. 67, 2, (pp. 153-163).
- Ramos López, M. Amparo (2005), *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Institut Universitari d'Estudis de la Dona. Valencia: Publicaciones de la Universidad de Valencia (PUV).
- Ríos, María Virginia (2006) *Individualización y participación política femenina: El caso de las parlamentarias venezolanas*. Trabajo final de grado inédito. Maracaibo: Universidad Rafael Urdaneta.
- Robertson, Judy (2019) Dealing with imposter syndrome. In book: EqualBITE June 2018. DOI: 10.1163/9789463511438_034
- Rueda, Carlos (2019). *Mujeres en el consejo de administración, desempeño empresarial y determinantes*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Sandberg, Sheryl (2015) *Lean In: Women, Work and the will to Lead*. Londres: WH Allen.
- Sue, Derald Wing (2010). *Microaggressions in everyday life: race, gender, and sexual orientation*. Hoboken: Wiley.
- Vázquez-Miraz, Pedro (2017). Nueva Rumasa y las limitaciones de los viejos roles de género empresariales, *Nómadas: Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, N°. Extra 52, 4, (pp. 281-299).
- World Economic Forum (2019) *Report: Mind the 100 Year Gap*. Cologny, Suiza: World Economic Forum, Disponible en: <https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality> Último acceso: 4 de junio de 2020.