

# La presencia de las mujeres en posiciones directivas

Miguel Ángel Axtle-Ortiz

Lorena Caro-Guzmán

## Resumen

*El grado de participación femenina en el mundo laboral y en posiciones directivas se ha incrementado gradualmente tanto en México como en diversos países; sin embargo, el estado ideal de una participación equivalente a la masculina es lejano aún. Este documento analiza los avances recientes de las mujeres en esta materia, considerando las variables determinantes comúnmente asociadas (como es el factor educativo y la personalidad femenina emocional) e identifica causas poco conocidas por su reciente evidencia (como es la violencia hacia las mujeres de mayor escolaridad y remuneración económica).*

**Palabras clave:** mujeres, consejo directivo, gerencia, dirección.

**Clasificación JEL:** J16.

## **Abstract**

*Women participation in the business world, specifically in managerial positions, has gradually increased in Mexico and in other several countries; however, the ideal state of female participation equally to men's is still distant. This paper analyzes the recent advances of women in this area, considering the commonly associated determinants (such as educational level and emotional feminine personality) and it also identifies causes not yet broadly known because of their recent evidences (such as violence towards women of higher educational and economic degree).*

**Keywords:** *women, management board, management, executives.*

**JEL Classification:** *J16.*

## 1. Introducción

Las diferencias entre las formas de actuar de hombres y mujeres se perciben en múltiples contextos y uno de ellos es el de la empresa. En la vida cotidiana es común escuchar comentarios sobre las capacidades sobresalientes en el género femenino para conectarse empáticamente con las emociones de sus familiares y colaboradores. Tales expresiones, aunque parecen ordinarias, advierten solo de algunas habilidades más desarrolladas por el género femenino, motivadas y producidas en principio por diferencias neurológicas (Huster, Westerhausen y Herrmann, 2011) y que brindan a las organizaciones múltiples ventajas y beneficios.

Mientras los varones son proclives a atender solo una actividad en cada momento, las mujeres cuentan con la habilidad de realizar múltiples tareas simultáneas. Ellas generalmente desarrollan el lenguaje a más temprana edad, ocupan más palabras y movimientos corporales en sus conversaciones (ademanes y gesticulaciones), lo que las habilita con mayor capacidad de comunicación. Tienden a ser conciliadoras y sutiles al imponerse. También pueden detectar ligeras variantes en las modulaciones, tonos de voz y expresiones faciales, advirtiendo cambios de humor o estados de ánimo, lo que les permite responder en concordancia con la situación emocional de su interlocutor.

En los últimos años, las organizaciones han buscado cada vez más desarrollar en sus gerentes y directores destrezas sociales (*softskills*), para que estén más orientados a las personas y con mayor inteligencia emocional (Goleman, 2006). Sin embargo a pesar de que las mujeres en general cuentan con estas habilidades más desarrolladas por naturaleza, su presencia en las posiciones directivas de las empresas continúa siendo reducida.

El objetivo de este documento, es analizar la situación reciente de la mujer en lo que se refiere a su ocupación de posiciones directivas en las organizaciones de la iniciativa privada y de los sectores gubernamentales, para lo que se tomó en cuenta la información disponible en diversas fuentes en el mundo y se buscó identificar o confirmar las principales variables determinantes de la situación prevalente.

## 2. Datos duros (marco teórico y desarrollo del trabajo).

### Retraso cultural

Quizá se trate de una cuestión de tiempo y evolución de las sociedades. Solo con el propósito de ejemplificar mediante una semejanza, puede considerarse que, aunque la minoría afroamericana “obtuvo” en 1875 el derecho al voto en Estados Unidos de América (EU), no fue hasta 1965 que efectivamente lo adquirió y, sin embargo, en 2008 fue electo el primer presidente

afroamericano. Análogamente para la cuestión de género, en Estados Unidos no se permitió el *sufragio femenino total* hasta 1965 (aunque desde 1920 sí podían ejercer su derecho al voto únicamente las mujeres de piel blanca) y, en México, a partir de 1955. Así, podríamos continuar evaluando diversos aspectos en que las minorías adquieren y ejercen derechos humanos mucho tiempo después de que lo hicieran los varones blancos.

Comencemos por describir la situación vigente sobre la presencia femenina en posiciones directivas.

### 3. Participación de las mujeres en el consejo de administración

En 2011 se calculó que 14% de los puestos directivos en el mundo eran ocupados por mujeres; particularmente en Europa, su participación era de 12% en los consejos de administración y en Estados Unidos de América fue de 15.7%. Para 2015, en la Unión Europea el número de mujeres miembros del consejo se incrementó a 17%, mientras que en Estados Unidos la cifra llegó a 19%; en cambio, en otros países como Japón apenas llegaba a 1% (Buechel, 2015); es así que con el pasar del tiempo aún se observan grandes disparidades entre países y regiones.

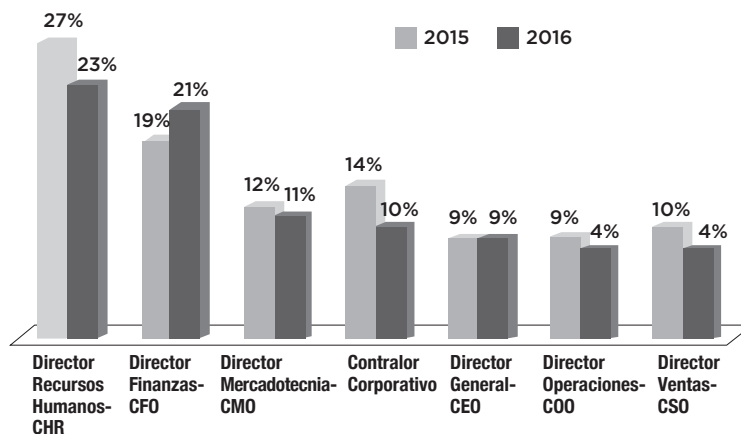
#### *Las mujeres en posiciones directivas*

De acuerdo con los estudios globales sobre las mujeres en los negocios, elaborados anualmente por la consultora Grant Thornton,<sup>1</sup> en 2004, 19% de los puestos del comité ejecutivo en el mundo fueron ocupados por mujeres —a partir de ese momento empezaron a tomar la medición—, en 2015 representaron 22%, llegando hasta 24% en 2016. A la fecha, se ha presentado 3% de crecimiento de participación femenina en los cinco años recientes, lo que significa que, a este ritmo, será hasta 2060 cuando se logre la igualdad de género en ese terreno (Grant Thornton, 2016); y no será así para todas las regiones, pues mientras en algunos casos se observa un pequeño y lento crecimiento, en otros se presenta un franco retroceso.

De forma complementaria, esta empresa consultora ha encontrado que en el mundo la proporción de negocios sin ninguna mujer directiva se ha mantenido estático en los últimos cinco años, sosteniéndose en 33%, lo que sencillamente indica que en la tercera parte de las organizaciones no se cuenta con la opinión de una mujer en la toma de decisiones y en la generación de crecimiento (Grant Thornton, 2015). (Véase Gráfica 1).

---

1 A través de su informe anual “International Business Report”, que en 2016 se llevó a cabo con 5,500 entrevistas en 36 países y, en 2015, con 5,404 entrevistas en 35 países.

**Gráfica 1.** Posiciones ejecutivas ocupadas por mujeres

Fuente: Elaboración propia con datos de Grant Thornton International Business Report (2015, 2016).

En cambio hay regiones que sobresalen positivamente. Así, se aprecia que para 2016 Europa del Este<sup>2</sup> se mantiene arriba en los *rankings* con 35% de los puestos ejecutivos *senior* ocupados por mujeres y solo 16% de los negocios sin mujeres en posiciones semejantes (este número se logra en su gran mayoría gracias a la situación en Rusia, donde 45% de los altos puestos ejecutivos están ocupados por mujeres). A continuación se encuentra la región asiática emergente,<sup>3</sup> donde 34% de los puestos ejecutivos los ocupan mujeres y solo en 22% de los negocios no hay mujeres en posiciones directivas *senior*.

El resultado para Estados Unidos y Canadá en 2015 y 2016 presenta pocos cambios, aun observando el comportamiento desde los últimos 10 años: de 2015 a 2016, el porcentaje de los altos puestos ejecutivos ocupados por mujeres aumentó de 21% a 23%, y las empresas carentes de participación femenina en la alta dirección aumentó de 22% a 31% (mejorando nuevamente, tras haber disminuido a 30% en 2012). Desde que empezó a monitorearse a estos países, Canadá ha superado consistentemente a EU en sus cifras.

En lo que se refiere a Latinoamérica, y a pesar de que ya algunos de los países de la región se jactan de tener mujeres presidentas, la penetración de las mujeres en puestos directivos se encuentra rezagada, casi en retroceso. La zona en su conjunto muestra solo 18% de roles ejecutivos a cargo de mujeres y más de la mitad de los negocios sin mujer alguna en la gerencia

<sup>2</sup> Se considera Rusia, Estonia, Letonia, Lituania, Turquía y Polonia.

<sup>3</sup> Incluye Filipinas, Tailandia, Indonesia y China.

ejecutiva (52%)<sup>4</sup> —esta situación solo se ve “superada” por países como Alemania (15% / 60%) y Japón (7% / 73%), que continúan languideciendo en los últimos lugares de los *rankings* a pesar de ser países “desarrollados”— y lamentablemente el retroceso es contrario a los esfuerzos realizados para lograr la igualdad.

Si bien Argentina (18% vs. 16% del año anterior) y Brasil (19% vs. 15% del año anterior) vieron un pequeño incremento entre 2015 y 2016, ambos han disminuido en los últimos cinco años. Latinoamérica ha pasado de tener 28% de roles ejecutivos a cargo de mujeres en 2004, hasta 18% en 2016, y ha ido desde 34% de empresas sin participación femenina en su dirección, hasta 52% en el mismo periodo.

Y, por último, la región con los índices más bajos es la que llaman asiática desarrollada,<sup>5</sup> donde en 2016 el número de mujeres en puestos directivos representó solo 13% (constante desde 2004) y el número de empresas sin representación femenina en los puestos directivos es de 57% en 2016 (en declive desde el 53% reportado el año anterior).

Los porcentajes antes mencionados se ven impactados por Japón, país en el último lugar de las clasificaciones, cuyos datos hacen bajar el promedio regional.

#### *Los puestos en los que ellas se desempeñan*

Si bien los datos anteriores muestran un ligero avance de promedio general, las mujeres tienden a ubicarse en puestos gerenciales de apoyo y no liderando a los equipos directivos. Igual que en 2015, el estudio de Grant Thornton en 2016 encontró que la mayoría de las mujeres en posiciones ejecutivas de alto nivel son directoras de recursos humanos (23%), directoras de finanzas-CFO<sup>6</sup> (21%) y, en tercer lugar, directoras de mercadotecnia-CMO<sup>7</sup> (11%). En dos años la representación no tuvo cambio alguno, y solo 9% de las direcciones generales-CEO<sup>8</sup> las ocupan mujeres (Grant Thornton, 2015 y 2016).

En el informe de 2016, la región asiática tuvo un desempeño superior al promedio, con 22% de las mujeres directivas con un puesto de director general o CEO, mientras que en Europa del Este, 10% son CEOs pero 48% son

4 México reportó 18% de mujeres en puestos ejecutivos y no se tiene un dato comparativo del año anterior generado por esta encuesta.

5 Incluye a Japón, Nueva Zelanda, Australia, Singapur.

6 Proveniente del inglés *chief financial officer*.

7 Proveniente del inglés *chief marketing officer*.

8 Proveniente del inglés *chief executive officer*.

CFOs. Por otra parte, en el G7 solo 7% de las mujeres directivas son CEOs, a diferencia de 20% en puestos como directoras de recursos humanos; 12%, que son CMOs, y 11% que son CFOs.

Estados Unidos marcó un hito en 2016, al alcanzar la mayor cifra de mujeres CEO en su historia, con 27 en la lista de empresas S&P 500 (5.4%). De acuerdo con S&P *Global Market Intelligence* es también un alza de 22% respecto al año anterior, cuando solo 22 mujeres dirigían empresas S&P 500 (Long, 2016).

Para el contexto de las empresas en México en 2006, de las 500 empresas más grandes solo 6 estaban dirigidas por mujeres; cinco años más tarde la cifra se había triplicado llegando a 18 (Moctezuma, 2011) y, para 2015, el número de mujeres CEOs en ese tipo de organizaciones llegó a 40 (8%) de acuerdo con investigaciones realizadas por la socióloga Gina Zabludovsky (2016), especialista en temas de género.

En 2016, en México, 84% de los puestos en los consejos de dirección fue ocupado por hombres y 16% por mujeres, según el informe *Mujeres en el Consejo de Administración* de la consultora Deloitte (2017). Esta cifra difiere de lo reportado por María del Carmen Bernal, directora del Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD),<sup>9</sup> quien también en 2016 informó que, de acuerdo con sus estudios, solo 4% de las mujeres que ocupaban cargos directivos en México ostentaban un puesto de directora general-CEO. Si bien según datos reunidos por el CIMAD, 18 % se desempeña como directora financiera, 14% es contralora corporativa, y las mujeres en el área de la dirección de mercadotecnia equivalen a 12% (Vargas, 2016). Los datos sobre las mujeres CEO pueden diferir al compararse con los de Zabludovsky esencialmente por la población de empresas estudiadas: las 500 empresas más grandes observadas por Zabludovsky suelen ser multinacionales con iniciativas de género, mientras que los datos de Bernal pueden considerar empresas nacionales y extranjeras de todos tamaños.

### *¿En qué industrias trabajan?*

Siguiendo con los hallazgos del informe de Grant Thornton de 2015,

la proporción de puestos de responsabilidad ocupados por mujeres varía enormemente según la industria. Las mujeres tienden a estar sobrerrepresentadas en las industrias de servicios como la educación, la salud y la hospitalidad, mientras que los equipos de liderazgo de las industrias más tradicionales,

9 De la escuela mexicana de negocios IPADE.

como la manufactura, el transporte, la construcción y bienes raíces, la explotación de minas y canteras, están abrumadoramente formados por hombres” (Grant Thornton, 2015, p. 8).

De acuerdo con la consultora, las mujeres tienden a dirigir negocios de educación, salud y servicios sociales (41%) y advierten que, aunque su encuesta solo cubre a empresas privadas, tales industrias están estrechamente vinculadas con el sector público, que ha sido pionero en la adopción de prácticas flexibles de empleo y procesos de selección que crean un “campo de juego equitativo”. Cerca de la mitad de los líderes de negocios de educación y servicios sociales en la región Asia-Pacífico son mujeres (48%). En Europa, más de la mitad de los altos ejecutivos en esas áreas son mujeres (53%).

También las industrias de hospitalidad (33%) y de comida y bebidas alcohólicas (27%) se ubican por encima del promedio mundial, tal vez conscientes de la necesidad de atraer a las mujeres, que toman la mayor parte de las decisiones de compra del día a día en un hogar típico. Para el sector de la hospitalidad, esta cifra se eleva a 39% en América del Norte y 37% en Europa; para alimentos y bebidas llega a 45% en Europa del Este.

Por otra parte está el grupo de industrias que tienden a involucrar a hombres que venden a otros hombres. La minería y la extracción de canteras (12%) es el principal ejemplo, pero la construcción y los bienes raíces (18%), la manufactura y el transporte (ambos 19%), también se sitúan por debajo del promedio mundial. Europa Oriental tiene una proporción mucho mayor de mujeres en liderazgo en construcción y bienes raíces (30%), pero en el sector manufacturero la presencia femenina es baja en todos los territorios observados, desde Europa y Asia-Pacífico (ambos 18%) hasta América del Norte (20%).

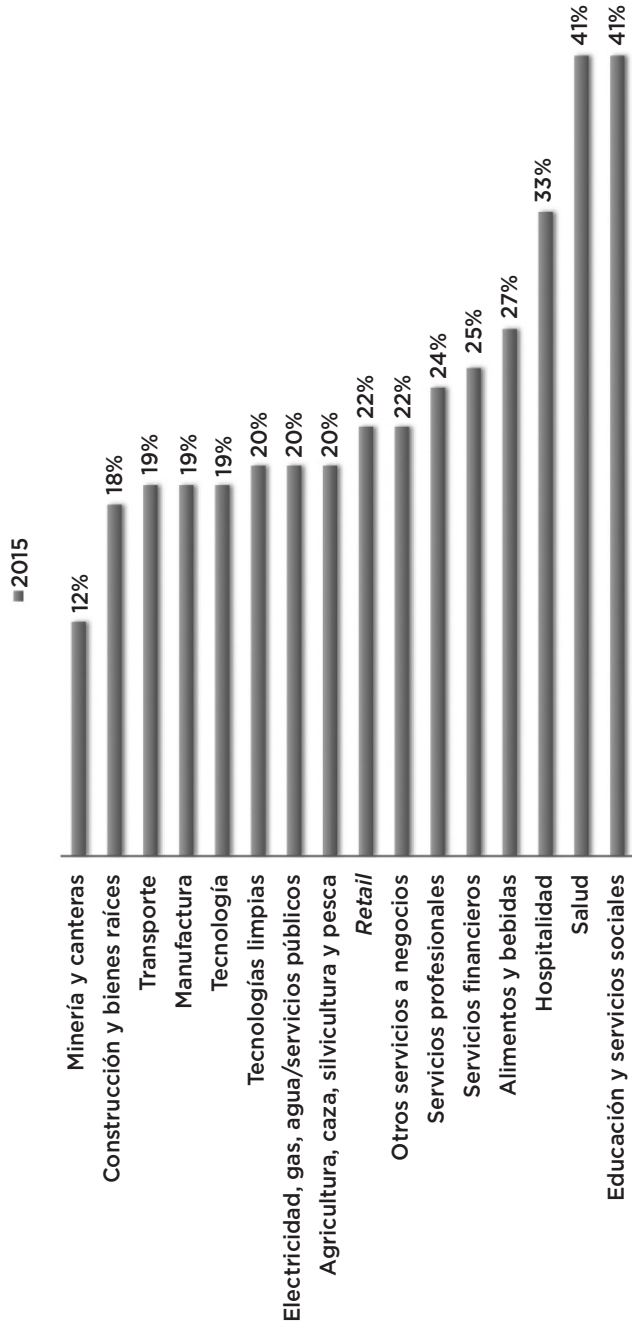
Industrias como la tecnología (19%) y la tecnología “limpia”<sup>10</sup> (20%) presentan ligeras anomalías, puesto que son sectores que se asocian con jóvenes y gente dinámica, donde podría esperarse que las barreras tradicionales para el avance femenino fueran más bajas. Pero es notorio que la proporción de altos puestos de trabajo en tecnología asignados a mujeres son solo de 15% en Europa, aumentando ligeramente a 17% en Asia-Pacífico y 20% en Norteamérica. Esto lo explican con la gran subrepresentación de las mujeres en cursos de ciencias computacionales: se reporta que de 2000 a 2011, la proporción de estudiantes de pregrado en Estados Unidos cayó de 28% a 18% (Yee, 2015), lo cual si bien no es un indicador mundial, puede dar una idea de cierta tendencia (véase Gráfica 2).

---

10 Más conocida por el término en inglés *cleantech*, para referirse al término *clean technology*.



**Gráfica 2.** Proporción de mujeres que ocupan altos puestos ejecutivos, por industria



Fuente: Elaboración propia con datos de Grant Thornton International Business Report (2015).

#### 4. Reducción de la brecha educativa entre géneros

Para Hanna Rosin (2012), desde 2009 fue más claro que un número creciente de universidades privadas estadounidenses a lo largo del país<sup>11</sup> empezaron a prevenir a las chicas para no solicitar su admisión a la institución, dado que se daba preferencia a los hombres para su ingreso (con objeto de mantener el equilibrio de género). Esto debido a un interés de mantener la matrícula equilibrada entre hombres y mujeres, ya que en numerosas universidades estadounidenses se han encontrado poblaciones que son de hasta 70% mujeres. Las universidades públicas, a las que se permite hacer distinción de género en las decisiones de admisión, en ese año estaban llegando a una población de mujeres equivalente a 60%.

Rosin escribió que la predominancia femenina en los campus universitarios es posiblemente el cambio más extraño y profundo del siglo, y aún más porque se está desarrollando de forma similar en casi todo el mundo.

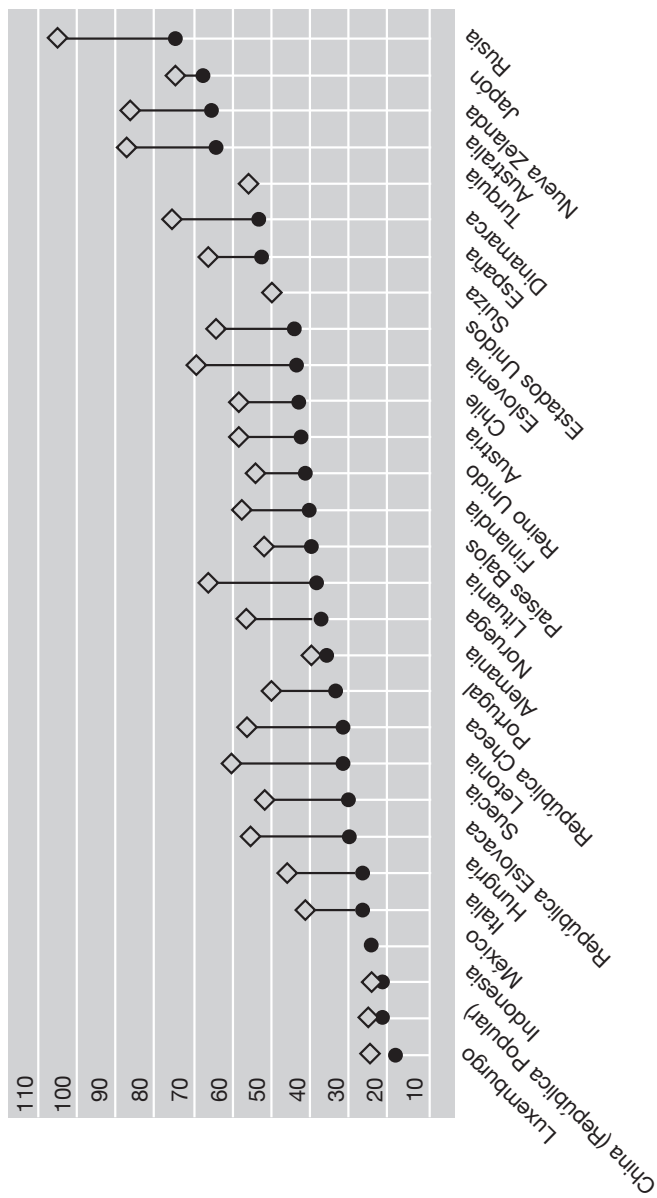
En Estados Unidos, las mujeres logran el 60% de todos los títulos de licenciatura, el 60% de grados de maestría, la mitad de los títulos de Derecho y Medicina, y aproximadamente el 44% de todos los grados en Negocios. En 2009, por primera vez las mujeres obtuvieron más doctorados que los hombres.

Esta brecha educativa (ahora invertida en favor de la mujer) está creciendo en cada vez más países del mundo. Cada año, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, OCDE, publica datos sobre las tasas de graduados en 34 democracias industriales, donde para la más reciente medición obtenida en 2014, en 27 de esos países las mujeres tuvieron más grados académicos que los hombres (OCDE, 2016b). Véase la Gráfica 3. Los países con las mayores diferencias a favor de las mujeres son Rusia (30.2 puntos), Lituania (27.6 puntos), Letonia (28.3 puntos) y la República Eslovaca (25.4 puntos). Cabe mencionar que hace menos de cinco años, la mayor ventaja se presentaba en los países europeos. De acuerdo con los recientes informes de la UNESCO, en muchos países son los niños varones quienes abandonan antes sus estudios y tienen un menor rendimiento debido a las presiones que reciben para ganar dinero o porque lo aprendido no se considera pertinente (UNESCO, 2016a).

---

11 Entre ellas, la Universidad de California, Vassar, Universidad de Richmond.

**Gráfica 3.** Tasa de graduados. Comparación de educación terciaria entre hombres y mujeres, en porcentajes, 2014.



● Educación terciaria, mujeres    ◆ Educación terciaria, hombres

Fuente: Education at a glance: Graduation and Entry Rates (OCDE, 2016a).

Complementariamente, el informe “Panorama de la Educación 2016” de la OCDE recuerda que ha documentado de forma continua durante años la existencia de este cambio en la brecha de géneros en la educación superior —hoy son más las mujeres que los hombres egresados de esta—. Aun así, indica que las mujeres siguen teniendo menos probabilidades de ingresar y graduarse de grados más avanzados de educación superior, tales como doctorados o programas equivalentes.

“Así, la brecha de género en la educación también se refleja en el campo de estudio de los estudiantes. Las mujeres continúan estando insuficientemente representadas en ciertas áreas, como las ciencias y la ingeniería, y demasiado representadas en otras, como la educación y la salud. En 2014, en promedio, el triple de hombres en comparación con las mujeres obtuvieron el título de ingenieros, y el cuádruple de mujeres en comparación con los hombres lo obtuvieron en el ámbito de la educación” (OCDE, 2016a).

Lo mismo sucede en los países menos prósperos, de acuerdo con un informe de Altbach, P., Reisberg, L. y Rumbley L. (2009) preparado para la UNESCO, en Latinoamérica, el Caribe, Asia Central y los estados árabes —en varias regiones exceptuando África— las mujeres superan en número a los hombres en las universidades. Sorpresivamente, en países como Baréin, Catar o Guyana, por ejemplo, el 70% de los graduados universitarios son mujeres y en Arabia Saudita, para 2006 ya más de la mitad de los posgraduados y doctorados eran mujeres.

La tendencia se sostiene hasta 2014 a decir de los más recientes informes de la UNESCO:

En todo el mundo había más mujeres inscritas que hombres en niveles de educación superior. El índice medio de paridad de género era de 1.11, mientras que en 2000 hombres y mujeres estaban a la par. ... En la mayoría de los países, la disparidad hacia los hombres empeora entre el ingreso y la finalización de la enseñanza terciaria. Por ejemplo, en 2014, en Costa Rica, 80 hombres se matricularon, pero solo 55 finalizaron sus estudios, por cada 100 mujeres que lo hicieron. En los países del Caribe, incluida Aruba, y en África del Norte y Asia Occidental, incluido Kuwait, se diploman tres veces más mujeres que hombres en la enseñanza superior (UNESCO, 2016a).

Los datos de la OCDE y los informes locales nos indican que en México la representación proporcional de la mujer en las universidades sigue en aumento (50% de estudiantes de licenciatura y 51% de posgrado son mujeres) y, al igual que en otras latitudes, en nuestro país también ellas presentan una eficiencia terminal superior a la de los varones (Zabludovsky, 2016; OCDE, 2016B).

No obstante los importantes avances encaminados a lograr la paridad de género en la educación, esto no se traduce necesariamente en igualdad

de género en la actividad económica ni en mejora de las oportunidades de empleo, mucho menos en el acceso a puestos de alta dirección. La discriminación endémica de género en el mercado laboral afecta notablemente la participación de las mujeres en la obtención de empleos formales e informales. En muchos contextos, las mujeres desempeñan su trabajo en la economía informal de manera desproporcionada (la cual está en gran medida fuera de la reglamentación laboral y del pago de impuestos, sin seguridad en el puesto de trabajo ni protección social para sus familias, o con remuneración por abajo del índice de pobreza), en aquellos países en que la economía informal tiene un gran peso, como es el caso de México. El trabajo informal alcanza sus valores máximos entre los hombres de los países de Europa del Este y Asia Central, pero incluso es superior entre las mujeres de América Latina y el Caribe y en el África subsahariana (UNESCO, 2016a). Las mujeres suelen estar también ampliamente representadas en los empleos vulnerables, en trabajos aislados o con uno o más socios, pequeños negocios familiares, o en trabajos domésticos no remunerados. ONU Mujeres (2015a) aprecia que algunos países han avanzado rápidamente en materia de logros educativos en lo que respecta a la participación de la mujer, pero ellas no han experimentado paralelamente aumentos similares en las cifras de empleo decente; antes bien, en algunos casos la participación de las mujeres en el mundo laboral se ha estancado o ha disminuido; tal es el caso de Sri Lanka, cuyos importantes avances en la matrícula y finalización de estudios por parte del género femenino no se han visto acompañados de ventajas para la fuerza laboral (Gunewardena, 2015). En América Latina y el Caribe, la mejora de la educación de las niñas en todos los grados ha sido un factor decisivo en la creciente participación de las mujeres en el mercado de trabajo, pero en el Cercano Oriente y África del Norte solo la educación terciaria ha tenido un efecto significativo en el incremento del empleo (OIT, 2012). Análogamente, en los países asiáticos de ingresos altos, como Japón y la República de Corea, la participación femenina en el mundo laboral ha sido muy limitada, pese a los elevados grados de educación (Kinoshita y Guo, 2015). Ya se ha expuesto anteriormente que Japón ocupa el último lugar en participación femenina en la alta gerencia y dirección.

El análisis de los datos del programa STEP<sup>12</sup> del Banco Mundial, mostró que las diferencias de género en los logros educativos no explicaban las diferencias de género en el empleo informal en los países considerados, pues intervenían otros factores, como la discriminación y las normas culturales, que contribuían a que las mujeres no tuvieran condiciones equitativas de acceso

12 STEP proviene del programa del Banco Mundial “Competencias para el Empleo y la Productividad”, por sus siglas en inglés.

a trabajos estables y decentes (Chua, 2016). Los estudios sugieren que el empoderamiento de las mujeres necesita que se sintonicen las reformas educativas con un mayor acceso al empleo del sector público, así como con una legislación que garantice que los empresarios privados proporcionan empleo decente (Darkwah, 2010).

### *¿Una cuestión de elección?*

Para Susan Clancy (2007), la baja presencia de mujeres en puestos de alta dirección puede ser una cuestión de elección, pues encontrarse en estos cargos exige un alto compromiso con la empresa y disminuir el tiempo que se dedica a la familia y a la vida personal, a lo cual muchas mujeres no están dispuestas.

Hace referencia a un estudio (Hirshman, 2006) en el que mujeres ejecutivas indicaron que optaron por salirse del mundo laboral para dedicar más tiempo a su familia, porque sus trabajos no eran satisfactorios ni significativos, o porque tenían que cuidar a sus padres de edad avanzada.

En el mismo texto, Clancy escribe que, si bien el trabajo es importante para muchas mujeres, la verdad es que otras cosas lo son también: la familia, los amigos, la vida fuera de las compañías y las organizaciones para las cuales se trabaja. Si se le pregunta, después de estudiar el tema durante 10 años, cuál es la verdadera razón por la que las mujeres no triunfan como los hombres es que, para ellas, el éxito en la vida es mucho más que abrirse camino a través de una barrera invisible. Las mujeres necesitan dejar de pensar en términos de lo que las detiene y dedicar más tiempo a pensar en aquello que quieren y en las elecciones que hacen. Simplemente no pueden hacerlo todo. Es casi imposible ser madre, hija, esposa, amiga, estar sana, ser atractiva y una 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” (Clancy, 2007, p. 7).

En esta cuestión es pertinente cuestionar si la inclinación hacia la familia y los hijos es exclusiva del género femenino.

### *Las diferencias de personalidad<sup>13</sup>*

Los investigadores de la personalidad Costa, McCrae y Terracciano publicaron en 2001 uno de los estudios más influyentes en el tema, en el que

---

13 Con información del análisis realizado por el doctor Christian Jarret (2016) y publicado en BBC.com

más de 23,000 hombres y mujeres de 26 culturas participaron respondiendo cuestionarios de personalidad. En diversas culturas, incluyendo Hong Kong, Estados Unidos, India y Rusia, las mujeres se calificaron a sí mismas de manera sistemática como más cálidas, amigables y más ansiosas y sensibles a sus sentimientos, a diferencia de los hombres. Ellos, por otra parte, constantemente se calificaron como más asertivos y abiertos a nuevas ideas. En la jerga de la psicología de la personalidad, las mujeres calificaron más alto en promedio en agradabilidad y neuroticismo, y en una faceta de la apertura a la experiencia, mientras que los hombres tuvieron puntuaciones más elevadas en las facetas de la extroversión y en una faceta diferente de apertura a la experiencia.

En 2008 se obtuvieron resultados similares, cuando un equipo de investigación independiente aplicó cuestionarios de personalidad a más de 17,000 personas de 55 culturas (Schmitt, Realo, Voracek y Allik, 2008). Una vez más, las mujeres se calificaron a sí mismas con puntajes más altos en agradabilidad y neuroticismo, y esta vez también en conciencia, calidez y en cuanto a gregarismo en la extroversión.

Una crítica obvia era que los participantes califican su propia personalidad. Tal vez las mujeres y los hombres difieren simplemente porque se describían a sí mismos en la forma en que sus sociedades esperan que sean. Sin embargo, esto parece poco probable debido a que otro estudio, dirigido por McCrae y sus colaboradores, encontró resultados muy similares entre 12,000 personas de 55 culturas diversas, a pesar de que se les pidió que calificaran la personalidad de un hombre o una mujer que conocían bien, en lugar de su propia personalidad (McCrae y Terracciano, 2005).

Los resultados anteriores les parecen lógicos a los psicólogos evolucionistas que afirman que nuestros rasgos psicológicos hoy día son el reflejo del efecto de las demandas de supervivencia sufridas por nuestros antepasados lejanos, las cuales fueron diferentes para hombres y mujeres. Por ejemplo, las personalidades favorables para la crianza que poseen las mujeres, habrían tenido más probabilidades de tener éxito en el cuidado de los hijos, mientras que los hombres, cuyas personalidades son más audaces, habrían tenido más éxito en la competencia por las parejas o el alimento. Con el tiempo estos rasgos se han pasado a las generaciones sucesivas.

### *Normas socioculturales*

Es evidente entonces que las distintas formas de participación de las mujeres en el mercado de trabajo están determinadas no solo por sus logros educativos sino también por otros factores que van desde la personalidad, la cultura o el entorno social y los roles sociales que se esperan de ellas e,

inclusive, los niveles salariales a los que logran tener acceso: tipos de puestos de trabajo disponibles, acceso a los recursos y sesgos en los mercados y las instituciones (OIT, 2016; Banco Mundial, 2011). Con una formación universitaria semejante o superior a la de los varones, son la discriminación y las normas culturales las que dificultan que las mujeres altamente calificadas accedan a empleos mejor remunerados y puestos de mayor responsabilidad (Banco Mundial, 2011). En las instituciones, las mujeres encuentran dificultades y chocan contra el conocido “techo de cristal” cuando se plantean alcanzar puestos de rango superior. Se expuso antes el reducido porcentaje de mujeres que ocupan puestos de dirección en las instituciones económicas clave. Existen además diferencias salariales sustanciales entre mujeres y hombres que realizan el mismo trabajo en prácticamente todos los puestos de trabajo (ONU Mujeres, 2015a). Como pudo apreciarse, en la actualidad la tasa de finalización de la enseñanza superior de las mujeres es mayor que en los hombres en muchos países de la OCDE, pero la diferencia salarial por cuestión de género a favor de los hombres sigue siendo importante en una gran cantidad de países miembros (OCDE, 2016c; UNESCO, 2016a).

Otro aspecto sociocultural que ejerce influencia se refiere a las responsabilidades parentales y el trabajo doméstico. En 2013, en 78 de 167 países había algún tipo de permiso en relación con los hijos que se otorgaba a los padres con empleo remunerado, pero la cantidad recibida durante el permiso por paternidad, cuando la hay, suele ser baja (OIT, 2014). Los estudios realizados en países como Brasil, el Reino Unido y Sudáfrica muestran que un alto número de hombres se resisten a solicitar el permiso de paternidad cuando éste supone una pérdida de ingresos o por miedo a que perjudique sus carreras (Levtov, Van der Gaag, Greene, Kaufman y Barker, 2015; Williams, 2013).

Los subsidios por paternidad poco elevados y poco utilizados también pueden asociarse a los persistentes estereotipos según los cuales las mujeres se ocupan del cuidado de los demás y los hombres traen el pan a casa.

El reparto de las responsabilidades parentales puede poner en entredicho la división por razón de género en lo referente al cuidado de los hijos: empoderar a las mujeres desde el punto de vista económico e incrementar la igualdad de género en el mundo laboral, siempre que se facilite a las madres que se incorporen, o reincorporen, al mercado de trabajo remunerado o que completen su escolarización (Ferrant, Pesando y Nowacka, 2014; Morrell, Bhana y Shefer, 2012; ONU Mujeres, 2008, citados en UNESCO, 2016a: 36).

Por otra parte, en el mundo, las mujeres y las niñas siguen haciendo más trabajo no remunerado y de cuidado y atención a los demás. Los patrones de



género en lo relativo al trabajo doméstico y de cuidado y atención a los demás, en ambos casos no remunerado, están muy enraizados y parecen poco afectados por el aumento de los grados de educación de las mujeres. Hay quienes consideran que este desequilibrio es una causa de la desigualdad de las mujeres y del inequitativo acceso de éstas a la educación, al mundo laboral y a los servicios públicos (Razavi, 2016). En muchos países, incluidos Italia, Japón, México y Pakistán, las mujeres realizan por lo menos dos veces más trabajo no remunerado que los hombres y trabajan durante más horas que éstos en casi todos los países, si se tiene en cuenta tanto el trabajo remunerado como el no remunerado (ONU Mujeres, 2015a).

### *Segregación laboral*

Anteriormente se expusieron los grados de participación femenina en las distintas industrias según el informe de la consultora Grant Thornton, datos que coinciden con los análisis de las tendencias profesionales y educativas proporcionados por la UNESCO. Éstos muestran que las mujeres y los hombres siguen concentrándose en distintos sectores del mercado laboral, como por ejemplo, la educación en el caso de las mujeres, y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el de los hombres, a menudo con distintas condiciones laborales y diferentes grados salariales y de seguridad.

La segregación laboral se relaciona con la experiencia educativa básica y la elección de carreras de grado superior, que siguen marcadas por diferencias de género profundas. En los países de la OCDE solo 14% de las mujeres jóvenes que se matricularon en la enseñanza superior por primera vez en 2012 eligieron carreras científicas, frente a 39% de hombres jóvenes. Es mucho menos probable que las chicas se planteen ingresar en carreras relacionadas con la informática, la física o las ingenierías, que son sectores decisivos en la economía del conocimiento (OCDE, 2015). En Estados Unidos, en 1983-1984, 37% de los licenciados en informática eran mujeres, pero en 2010-2011 el porcentaje había bajado hasta 18% (US Department of Education, 2012). Para los países de los que se dispone de datos sobre la elección de estudios de grado superior, la participación promedio de las mujeres en la enseñanza terciaria sobre temas educativos superaba el 68%, pero era solo de 25% en ingenierías, producción y construcción.

Esta disparidad limita el acceso de las mujeres a profesiones clave. También reduce la masa potencial de capacidad para generar innovaciones verdes sostenibles (UNESCO, 2016b). Los estereotipos en los roles de género y las expectativas tanto en la escuela como en casa explican esta segregación educativa y laboral. Los procesos de socialización, en los que se incluyen un asesoramiento educativo insuficiente, la ausencia de modelos de rol, las

actitudes familiares negativas, una mala percepción de las capacidades matemáticas y el miedo a encontrarse en minoría, pueden influir en la predisposición de las chicas a optar por disciplinas específicas (UNESCO, 2016a).

Uno de los muchos factores determinantes para lograr acceder a posiciones directivas en las organizaciones podría ser la elección de carrera, ya que en los puestos de dirección general, la mayoría de las veces se encuentran personas provenientes de áreas como producción, ventas y finanzas. Las ejecutivas se concentran más en las direcciones de recursos humanos, comunicaciones y mercadotecnia, donde las mujeres que ocupan puestos directivos representan casi 30%. Pero no solo es eso: la diferencia salarial en contra de las mujeres también puede influir en la selección o decisión de abandono o cambio de carrera.

El estudio publicado por el Centro de Educación y Fuerza Laboral de la Universidad de Georgetown “The College Payoff...” (La recompensa universitaria) (Carnevale, Rose y Cheah, 2011), da inicio con la siguiente introducción: “Un título universitario tiene recompensas, pero ¿apenas cuánto?”. En EU la educación universitaria permite un incremento salarial de 84% en promedio por encima de quienes solo cuentan con el bachillerato, pero se observa que las mujeres con grado de licenciatura que trabajan tiempo completo continúan ganando 25% menos que los hombres con similar grado de educación. Las mujeres con licenciatura perciben casi lo mismo que los hombres que no la estudiaron y deben contar con un doctorado para obtener una compensación salarial similar a los hombres que cuentan solo con licenciatura.

Al analizar a las minorías, también se encontró que las personas de origen latino y los afroamericanos con maestría ganan menos que los caucásicos solo con licenciatura, y que la remuneración también se ve afectada por el área de especialidad. Las carreras financieras obtienen 20% más de ingresos que las contables o de auditoría, y quienes cursan estudios en áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, ganan en promedio más que otras áreas.

No obstante, a pesar de la diferencia salarial y de que las mujeres se dan cuenta de que tener estudios universitarios no les garantiza el pase directo a la cima, para las sociedades modernas este camino no tiene vuelta atrás.

En nuestros tiempos la “repentina” aparición de un gran número de mujeres bien educadas y bien calificadas, ansiosas por integrarse a la fuerza laboral, está generando enorme presión en las clases dominantes. En los países asiáticos, las mujeres que han pasado por años de exámenes extenuantes y han ganado los más altos puestos en universidades locales y extranjeras ya no se conforman con aspirar a la gerencia media. En Brasil, 80% de mujeres con grados universitarios afirman que ellas aspiran a “los más altos puestos”, y cerca de 60% se describe a sí mismas como “muy ambiciosas” [...]

En países islámicos, esta nueva fuerza de mujeres educadas encuentran tan pocas oportunidades al obtener sus grados académicos, que encauzan su frustración en protestas. Expertos de Medio Oriente sospechan que dichas mujeres ayudaron a avivar la así llamada Primavera Árabe. En muchos países conservadores las mujeres están retrasando el matrimonio porque ya no están contentas con guardar sus títulos en un cajón y regresar a los viejos roles tradicionales. Entre los economistas se empieza a llegar al consenso de que, a menos que estas economías empiecen a tomar ventaja de los talentos y capacitación de todos sus ciudadanos, su progreso se detendrá (Rosin, 2012, p. 151).

### *Participación en política y gobierno*

La presencia adecuada y equitativa de mujeres y hombres en las esferas de liderazgo y toma de decisiones relativas a la definición de políticas y procesos a escala mundial, nacional y local, contribuye considerablemente a fomentar la igualdad de género en la sociedad. Resulta esencial en sí misma para lograr la paridad de género en términos de igualdad de oportunidades, como se señala explícitamente en la meta 5.5 del ODS 5 sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. También genera una mayor comprensión de las distintas necesidades y situaciones de hombres y mujeres y, por tanto, puede dar lugar más fácilmente a los cambios que se necesitan en esas necesidades (Brody, 2009; O’Neill y Domingo, 2016).

Desafortunadamente, es notoria la desigualdad de género en los gobiernos, lo que refleja y refuerza las normas existentes sobre participación de la mujer en la vida política y económica de los países. La limitada participación de las mujeres en las estructuras de gobierno, en las que se deciden cuestiones políticas esenciales y la distribución de los recursos, suele tener efectos negativos sobre las oportunidades de las mujeres en los ámbitos político, económico y social.

Los informes de ONU Mujeres confirman que en la mayoría de los países los hombres siguen controlando las posiciones de liderazgo y de toma de decisiones en la vida política, económica y pública. Solo 20% de los miembros de órganos legislativos, ya sean unicamerales o no, 19% de los jefes de Estado o de gobierno y 18% de los ministros son mujeres. De los 43 países en los que se dispone de datos, en todos ellos las mujeres ocupan menos de 25% de los puestos de las juntas directivas de empresas privadas, con excepción de Finlandia, Noruega y Suecia. El porcentaje se sitúa por debajo de 2% en ocho países de Asia Oriental y Occidental (ONU Mujeres, 2015b). Asimismo, las mujeres están ausentes en los procesos de toma de decisiones en la mayoría de las culturas, organizaciones sociales e instituciones internacionales, en las familias y en las religiones principales (Domingo, *et al.*, 2015). Aunque ciertamente en los últimos años ha

mejorado la representación política de las mujeres. Los datos más recientes indican que se han elegido más mujeres que nunca en los parlamentos nacionales, de forma que el promedio mundial se está incrementando y se sitúa en el 22.7% al 1 de junio del 2016, lejos de los objetivos de igualdad, pero por encima del 138% calculado en el año 2000 (Unión Interparlamentaria, 2016).

La reglamentación formal de la representación de las mujeres en los órganos de gobierno local, como el programa de reserva de puestos en la India y la legislación sobre representación municipal en Sudáfrica, contribuye a aumentar su visibilidad (Deininger, Nagarajan y Paul, 2011). Sin embargo, no está claro el efecto que pueda tener en las dinámicas que subyacen al poder (Beall, 2010). Además, la representación no se traduce automáticamente en autoridad, influencia o autonomías reales (O'Neill y Domingo, 2016), a veces debido más a los prejuicios de género que a la capacidad real de las mujeres. Aun cuando son elegidas para un puesto ministerial, se les asignan responsabilidades “asistenciales”, como la educación, la sanidad, el género y la cultura, en lugar de posiciones consideradas más influyentes, como la economía o la defensa (Krook y O'Brien, 2012).

Estudios del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, sugieren que las mujeres sienten mayor preocupación por el medio ambiente que los hombres y prestan mayor apoyo a las políticas a favor de este. También indican que los países con mayor representación parlamentaria femenina suelen ser más proclives a ratificar los acuerdos internacionales sobre medio ambiente (PNUD, 2011 y 2016).

Un estudio realizado sobre mujeres líderes en distintos grados de gobierno en ocho países, entre los cuales se encuentran Brasil, Egipto, Ghana y Palestina, encontró que aquellas mujeres que tenían mayor grado de educación ocupaban puestos más destacados en el gobierno (Tadros, 2014). No obstante, aumentar los logros educativos de las mujeres no necesariamente garantiza una mayor igualdad de género en cuanto a participación política. En Malasia ha crecido la matrícula de mujeres, especialmente en la enseñanza terciaria, pero su participación en la vida política se ha mantenido estable en los 10 últimos años (Salleh, 2012; Banco Mundial, 2015). En algunos países con tasas de matrícula de niñas y mujeres históricamente elevadas, como el Reino Unido y Estados Unidos, hay menos mujeres en puestos de alto rango en la vida política que en algunos países en los que hay menos niñas inscritas en la escuela (Banco Mundial, 2011). Sin embargo, alcanzar grados elevados de educación, especialmente más allá de la enseñanza secundaria, ayuda a mejorar los conocimientos y las competencias adecuadas para optar a puestos de dirección y desarrollar actitudes favorables a la igualdad de género.

En el terreno de la educación, el problema del liderazgo equitativo desde la perspectiva de género es una preocupación mayor. A pesar de la preferencia de las mujeres hacia las carreras en educación, ellas siguen teniendo una baja representación en los puestos de gestión de alto grado, en los consejos escolares y en los ministerios de educación, tanto en los países ricos como en los pobres (UNESCO, 2015).

En 2015, las mujeres ocupaban 69 puestos de ministros de educación (Unión Interparlamentaria y ONU Mujeres, 2015). Incluso en los países con una mayoría de docentes mujeres, proporcionalmente menos mujeres que hombres alcanzan posiciones de dirección en el sistema educativo (UNESCO, 2015). En la mayoría de los países de los cuales existen datos disponibles, el porcentaje de mujeres en puestos de gestión en las escuelas es muy alto en la enseñanza preescolar, pero desciende considerablemente en la educación primaria y en el primer y segundo ciclos de la enseñanza secundaria, incluso en países conocidos por su alto grado de igualdad de género, como Finlandia. La diferencia promedio en la proporción de mujeres en cargos directivos en las escuelas de primaria y de segundo ciclo de secundaria alcanza los 45 puntos porcentuales. En la República de Corea, en 2013, el porcentaje de personal docente femenino desciende de 93% en preescolar a 23% en el primer ciclo de secundaria y a 9% en el segundo ciclo de secundaria.

Estas tendencias tienen implicaciones muy diversas para las niñas, los niños y el personal docente. La baja proporción de docentes hombres en los grados inferiores de la educación mantiene el estereotipo que atribuye a las mujeres el cuidado de los pequeños y contribuye a la comprensión que se forman los niños del concepto de género. En la enseñanza primaria hay más directores y administradores hombres que docentes hombres, lo cual también sugiere que es más frecuente que los hombres sean ascendidos a puestos de gestión que las mujeres (Kubacka, 2014).

La proporción de mujeres docentes también es un indicador de los avances hacia la igualdad de género, en especial en los países con ingresos más bajos. En los países con normas de género más rígidas, las mujeres docentes pueden atraer a las niñas hacia la escuela y mejorar sus resultados educativos (UNESCO, 2015). Pero la presencia de mujeres docentes es muy desequilibrada en los distintos grados educativos y entre los distintos países. En conjunto, 94% de los docentes de preescolar son mujeres, frente a 64% en la enseñanza primaria, 56% en el primer ciclo de la enseñanza secundaria y 50% en el segundo ciclo de secundaria. En el segundo ciclo de la educación secundaria, el porcentaje de mujeres varía desde 83% en Myanmar a solo 4% en Liberia.

## *La violencia de género y sus diversas manifestaciones*

La violencia asociada con el género es una cuestión importante tanto en los países pobres como en los más prósperos. Alrededor de un tercio de las mujeres de todo el mundo han experimentado algún tipo de violencia física y/o sexual por parte de su pareja, o violencia sexual fuera de la pareja en algún momento de sus vidas, y menos de 40% ha pedido ayuda en algún momento (ONU, 2015). Gran parte de la violencia de género se produce en el hogar, pero la experiencia o el miedo al acoso sexual y otras formas de violencia sexual pueden limitar la libertad individual en los espacios públicos, así como en el acceso a la escolarización y a las oportunidades del aprendizaje a lo largo de toda la vida en zonas urbanas o rurales, especialmente para las niñas y mujeres (ONU Mujeres, 2015c).

Los niveles de educación más altos a nivel global pueden reducir de forma significativa la probabilidad de producir o experimentar violencia doméstica (Capaldi, Knoble, Shortt y Kim, 2012; Peacock y Barker, 2014; ONU, 2015). En la encuesta internacional sobre los hombres y la igualdad de género que se lleva a cabo en diversos países, incluidos Brasil, Croacia, India, Mali, México y Ruanda, se encontró que los hombres con estudios de secundaria tenían actitudes y prácticas más equitativas desde la perspectiva de género y que los hombres con niveles de estudios más bajos tenían tendencia a ser más violentos en el hogar y a tener una concepción más discriminatoria del género (Barker, Contreras, Heilman, Singh, Verma y Nascimento, 2011; Promundo, 2016).

La educación puede promover iniciativas positivas orientadas a la construcción de la paz, el acceso a la justicia y la protección frente a la violencia, ya sea a gran escala o en el hogar. Sin embargo, para construir sociedades pacíficas, que son decisivas para el desarrollo sostenible, es necesario que haya líderes y ciudadanos comprometidos con la igualdad de género. Se necesitan iniciativas que desafíen los tipos dañinos de masculinidad y promuevan formas no violentas que respeten los valores y la igualdad; a ellas han de adherirse individuos e instituciones en todos los niveles y sectores (Messerschmidt, 2010; Wright, 2014).

## *Educación femenina y violencia*

La información expuesta anteriormente ofrece pistas sobre una actitud más igualitaria en los hombres más educados; por otro lado, hay pruebas suficientes que afirman lo contrario cuando se trata de relaciones en donde participa una mujer con mayor nivel educativo, aunque no necesariamente tenga mayor educación que el hombre.

Comencemos por nuestro país, México. De acuerdo con las investigaciones elaboradas de la especialista en estudios de género, la doctora Humbelina Loyden Sosa,<sup>14</sup> la incorporación de las mujeres en los ámbitos que hace unas décadas eran exclusivos de los hombres ha provocado una crisis de identidad en la masculinidad, que ellos viven como una pérdida del poder y la manifiestan con violencia. Durante una entrevista en 2008, explicó que a partir de que cada vez hay más mujeres con mayores niveles de escolaridad, que ya no aceptan el dominio conyugal, que defienden su libertad y ocupan puestos de poder, hay un gran desconcierto por parte de un sector masculino: “Existe una crisis de la masculinidad porque muchos hombres han perdido los tradicionales espacios de poder que ocuparon durante bastante tiempo”, resaltó la académica (*“Crisis de identidad masculina, 2008*).

La doctora Loyden Sosa afirma que en sus estudios de género maneja como hipótesis que la crisis de identidad de la masculinidad ha contribuido a que la violencia hacia las mujeres vaya en aumento, sobre todo a partir de los inicios del siglo XXI. Explica que “cuando el varón no puede ejercer su dominio sobre la mujer, entonces recurre al poder y a la violencia” y resalta que lejos de que la violencia hacia las mujeres esté en retroceso como consecuencia de la existencia de una mayor cultura sobre la equidad de género, “lo que vemos es que eso no sucede en la realidad”.

Esta situación no es exclusiva de México; la idea de que las niñas y mujeres educadas amenazan a los hombres no conoce fronteras. El uso de la violencia doméstica para ganar el control sobre las mujeres es una típica idea estereotipada de la masculinidad en los varones (Dean, 2005).

Hay dos teorías que apuntan a predecir qué sucede cuando una mujer tiene estatus y recursos iguales o mayores que su pareja. Una, llamada “teoría de la negociación”, postula que una mujer que tiene más recursos relativos en una relación debe tener un menor riesgo de violencia doméstica, ya que el hombre en esta se preocuparía de que su esposa retuviera los recursos si se comportara violentamente hacia ella. La otra teoría, conocida como “neutralización de desviación de género”, sugiere que los recursos superiores de una mujer se considerarían como una desviación de género y el hombre podría usar la violencia para ganar poder o mantener el control en la relación.

La primera teoría parece razonable, y se esperaría que mujeres con un mayor grado educativo y socioeconómico tendrían un menor riesgo de experimentar violencia doméstica. Las investigaciones han demostrado que tener altos grados de ingreso o educativos protege a las mujeres contra actos de

14 Académica del área de investigación Mujer, identidad y poder de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) de la Ciudad de México.



violencia solo mientras el ingreso o la educación obtenido no exceda a los de su pareja masculina (Knapton, 2014).

Existe en el mundo una amplia investigación y documentación irrefutable de que las mujeres que tienen un ingreso o educación más altos que sus parejas son mucho más propensas a sufrir violencia, esto incluso en los países más desarrollados. Consideremos los siguientes ejemplos (lista no exhaustiva):

- a) En Noruega se reportó el resultado de investigaciones (publicadas en la página de internet del Kilden Information and News about Gender Research in Norway, <http://kjonnsforskning.no>) concluyentes de que las mujeres educadas y con buenos salarios, son más propensas a sufrir abuso de sus parejas; las mujeres que ganan más de 67% del ingreso total del hogar son siete veces más propensas a experimentar abuso psicológico y físico, en comparación con mujeres que aportan menos de 33% del ingreso del hogar. “Siempre que el poder se asigna de manera desigual en una relación aumenta la posibilidad de abuso físico y psicológico”, explicó la socióloga Heidi Fischer Bjelland, autora de la investigación; “y el socio víctima de abuso es el que tiene el estatus más alto... La violencia o el control se utiliza como una compensación por la posición débil del socio en la relación y, por lo tanto, puede ser considerado como un intento de equilibrar lo que se percibe como una división desigual de poder” (Knapton, 2014).
- b) En Turquía, estudios sobre violencia de género confirmaron una mayor prevalencia de violencia psicológica sobre las mujeres educadas, mientras que la violencia física es más probable que suceda en contra de las mujeres que carecen de elevados niveles de educación y sin empleo (Kalaca y Dundar, 2010).
- c) En China, un informe de la Federación de Mujeres de China del año 2000 indicó que la violencia doméstica ocurría en 30% de las familias chinas, en diferentes grados. Los expertos atribuyen estas tragedias familiares a la creciente incertidumbre resultante de los rápidos cambios en la sociedad y la economía chinas en los últimos 20 años, particularmente en las zonas urbanas y en especial en ciudades costeras. De los 270 millones de familias del país, se calcula que cada año hay 100,000 víctimas de violencia doméstica. Liu Wei, abogada del Centro de Estudios de Derecho de la Mujer y Servicios Legales de la Universidad de Beijing, dice que una de las causas de la violencia doméstica es el estrés en el hombre en una sociedad cambiante. “El concepto secular de la superioridad masculina ha dado lugar a grandes expectativas para los hombres, que se supone que son la columna vertebral de la familia” dice. “Una



- vez que su estatus económico y social es superado por la esposa, o cuando están bajo gran presión, tienden a recurrir a la violencia para demostrar su control físico sobre sus mujeres” (*China Daily*, 2002).
- d) En Bangladesh, como la sociedad de este país es conservadora, incluso un pequeño incremento en el ingreso personal de la mujer podría intensificar la violencia en la familia, ya que se percibe como un desafío a las normas sociales convencionales, lo que tiene un impacto en el aumento del riesgo de violencia doméstica (Naved y Persson, 2005). Hay estudios que retratan y demuestran mayor violencia si los hombres afirman que su masculinidad ha disminuido cuando las mujeres tienen mayores ingresos que ellos (Ahmed, 2008). También se ha mostrado que algunos hombres perciben que su condición de proveedor familiar ha sido demolida debido a una mayor capacidad de ingresos de sus esposas, por lo tanto, intentan tomar medidas violentas para recuperar su poder (Ahmed, 2008; White, 2007; Marium, 2014).
- e) En 2012, en Delhi, India, tuvo lugar un fuerte movimiento social ocasionado por la violación multitudinaria y muerte posterior sufrida por una mujer joven. Si bien este fue solo uno de los miles de abusos que ocurren en Delhi cada año, los medios apuntaron a la situación económica y educativa de la mujer como causa principal del hecho. Los agresores fueron identificados como pertenecientes a una clase cultural y económica mucho más baja, frustrados y resentidos contra la mujer debido a su propia imposibilidad de acceso a la clase media. Se afirma que el ingreso de las mujeres educadas a la esfera pública ha provocado este tipo de reacción violenta de parte de los conservadores (Srivastava y Mehrotra, 2013). En 2014, se publicó un estudio realizado por la Universidad de Nueva York que apoya la teoría conocida como neutralización de la desviación de género, realizado con mujeres indias. El estudio, con representatividad nacional, informa un incremento sustancial en la probabilidad de las mujeres con mayor educación e ingresos que sus compañeros de sufrir violencia frecuente y grave (*China Daily*, 2002).
- f) Recientemente, la Universidad de Mujeres, de Europa (University of Women of Europe) emprendió un proyecto de dos años (2013-2015) dirigido a comprender y generar conciencia sobre la violencia doméstica que enfrentan las mujeres educadas en Europa (UWE, 2014). Desafortunadamente no logramos acceso a sus hallazgos, pero la existencia de tal iniciativa confirma una creciente preocupación sobre la situación en la Unión Europea.

- g) En Nigeria, los extremistas de Boko Haram odian a las mujeres educadas porque ellas son menos propensas a ser reprimidas (Khazan, 2014).
- h) Y, como última confirmación adicional de que estamos exponiendo una problemática global —si bien los casos presentados no son exhaustivos— podemos comentar sobre la creación del proyecto Grundtvig (Domestic Violence Met by Educated Women) en la Unión Europea, cuyos países participantes son Finlandia, Alemania, Rumania, Eslovenia y Suecia, proyecto cuyo fin es combatir la violencia doméstica contra las mujeres, especialmente las mujeres con niveles altos de educación, problema prevalente en tales regiones. Sus primeras conclusiones y recomendaciones fueron publicadas en mayo de 2015 (EU lifelong learning, Grundtvig Project, 2015).

A pesar de todos los casos demostrables de odio y ataques contra mujeres en el mundo, la naturaleza rutinaria de esta violencia se vuelve invisible en los medios de comunicación (podría explicarse por el mayor número de otro tipo de problemas de género, especialmente porque se percibe a las mujeres educadas como fuera de riesgo). La idea de que las mujeres educadas son peligrosas tiene raíces en las narrativas convencionales respecto a una “crisis de los niños varones en la educación”, por lo general manipuladas para omitir aspectos como raza y clase, y sugiriendo que la educación de niñas y mujeres perjudica a los niños y a los hombres y degrada sus derechos. En otras palabras, las mujeres y niñas con educación se consideran de alguna manera opresivas. Salta a la vista cuánto estas ideas contribuyen al sentimiento de agravio en los derechos de los varones que se exhibe públicamente hoy en día.

### *Violencia llevada al entorno laboral*

Cuando los hombres de diversas geografías y estatus sociales sienten que han vivido su vida de la manera “correcta”, trabajando duro y sin meterse en problemas, y aún no han logrado obtener recompensas económicas, entonces tienden a culpar a alguien más. El sentimiento de frustración y agravio que presentan algunos varones no se limita al ambiente doméstico. Estos hombres, algunos marcados por el subempleo y el estancamiento de los salarios, en su enojo discuten, se manifiestan de múltiples formas y llevan su agresión también fuera de casa. Resulta difícil creer que si un hombre se siente humillado y ofendido por el crecimiento de su pareja, esto no se refleje en su trato hacia las mujeres de su entorno laboral.

En cada continente, las mujeres ahora están compitiendo con éxito contra los hombres en lugar de complementarlos o apoyarlos. Esta es una competencia para la que ellos no están preparados y no la quieren enfrentar en

igualdad de condiciones. Siguiendo su lógica, a través de esta lente distorsionada, las mujeres que violan los códigos de conducta al convertirse en actores políticos y pretender el “poder masculino” son consideradas traidoras. Y la violencia contra los traidores está justificada.

Lamentablemente se carece de estudios formales dirigidos a tipificar las muy diversas manifestaciones de la violencia laboral que viven las mujeres de acuerdo con su grado socioeconómico y cultural. Hoy por hoy, los estudios afirman que son solo las mujeres con trabajos precarios, las mujeres sin educación, las jóvenes, las que trabajan solas o de noche, quienes están más expuestas a la violencia laboral y que las ocupaciones más vulnerables en ese aspecto son los servicios sanitarios, el personal docente, las empleadas de servicio doméstico, las trabajadoras por turnos, las tareas de atención al público o que impliquen manejo de dinero (bancos y comercios) y los trabajos en instituciones asistenciales. La OIT (2002) incluso señala que el sector salud es el lugar donde se presentan casos de violencia laboral de manera más recurrente, pues en este ocurren la cuarta parte de los incidentes de este tipo. No hay atención y estudios dirigidos a la violencia hacia las mujeres en ocupaciones profesionales y en puestos gerenciales o ejecutivos, por lo que se carece de información.

Así es que se han registrado evidencias de acoso, intimidación y discriminación salarial hacia las mujeres más vulnerables, en los niveles laborales más bajos, pero no se ha prestado atención aún —y por lo tanto no hay disponibilidad de información— sobre la prevalencia de violencia psicológica o sobre las causas de despido/abandono para mujeres de elevado nivel cultural, en posiciones gerenciales y directivas; aquellas mujeres más experimentadas, efectivas, educadas y de mayores recursos.<sup>15</sup> Estas mujeres pueden llegar a ser una ofensa para algunos varones simplemente por ir en contra del estereotipo de mujer oprimida y dependiente. Ellas representan competencia, son vistas como amenaza al *status quo* y son una verdadera molestia para aquellos varones que profesional o personalmente no pueden aceptar a una mujer emancipada y “que se cree superior” a ellos.

Cuando se presentan situaciones donde un hombre profesional se siente amenazado u ofendido por la capacidad o por la educación superior de una subordinada o de una colega, con mucha frecuencia manifiesta su enfado con una violencia velada, que se expresa primordialmente en la forma de despidos injustificados, argumentando incapacidad y problemas de temperamento

15 Como un ejemplo de estudios de género en México que apoyan la teoría de que la mujer vulnerable a la violencia física es la de menor nivel cultural y que la mujer educada no tiene esos retos, véase Molina, 2010.

o emocionales, o bien desata campañas de desprestigio contra ellas (acusándolas de falta de compromiso, inestabilidad, exceso de agresividad, falta de feminidad, soberbia, indisciplina y, sobre todo, se les tacha de usar el sexo a cambio de crecimiento profesional); esta situación de acoso psicológico se mantiene en forma continua hasta lograr que ella abandone su puesto (renunciando). También se cuenta con casos documentados de despido injustificado que han caído en lo ridículo, con los siguientes argumentos:<sup>16</sup>

- Que la directora en una gran empresa de consultoría “no era feliz”, aunque había cumplido a cabalidad con todos los objetivos.
- Aún habiendo excedido las cuotas de ventas en más de 50% por tres periodos consecutivos, la gerente de ventas de una multinacional de tecnología fue despedida con el argumento de “no encajar en la organización”.
- Sin contar con elementos de negocio, y a pesar de haber realizado la planeación estratégica de la empresa en tiempo récord, a la directora general adjunta de una empresa asiática se le rescindió su contrato por “falta de liderazgo” una vez que entregó el plan, mismo que enseguida fue implementado. La causa aparente fue que se negó a maltratar y faltar al respeto a los empleados como lo hacían sus superiores varones.

Todos estos casos se refieren a corporaciones transnacionales, donde fueron manipuladas las políticas de recursos humanos por los directivos en cuestión y se trataba de ejecutivas brillantes, con carreras intachables, cuyos jefes se encontraban en franca desventaja cultural frente a ellas.

Las mujeres con mayor educación y recursos tienden a dar por terminadas las relaciones personales y laborales abusivas y no las mantienen como las mujeres con menor nivel educativo o dependientes. Además, ellas se abstienen de desatar escándalos para cuidar su prestigio<sup>17</sup> y su carrera, y no tienen apuro económico o interés de establecer demandas laborales. Esta situación evita llevar un registro estadístico de prevalencia de este tipo de casos.

Por otra parte, y por las mismas razones, es más común que ante el acoso o violencia laboral estas mujeres decidan cambiar de empleo. La educación conduce a ciertas ideas sobre sus derechos y es menos probable que piensen que la violencia y el acoso se justifiquen, por lo que un gran número no

---

16 Entrevistas realizadas a mujeres ejecutivas durante 2016 en la Ciudad de México.

17 Estas ejecutivas son el blanco más atractivo para ser calumniadas como meretrices y haber obtenido puestos a cambio de favores sexuales.

cuantificado aún prefiere retirarse a otra organización o emprender su propio negocio sin aspavientos —así como las tasas de divorcio en las mujeres con niveles educativos más elevados son más altas en el mundo, no sorprendería un número semejante para el abandono por violencia en el lugar de trabajo—. Independientemente de la política, las mujeres son más propensas a abogar por cambios en el *status quo*, pero de una manera más organizada y menos conflictiva.

En México, la violencia laboral empieza a recibir atención, lo que llevó a que la Comisión de Trabajo y Previsión Social de la Cámara de Diputados aprobara, el pasado noviembre de 2016, reformas para incluir en la Ley Federal del Trabajo el concepto de acoso laboral o *mobbing*, a fin de que se le considere como una violación a los derechos de los trabajadores;<sup>18</sup> se trata de una medida que aún deja muchos temas pendientes, porque carece de enfoque género y no considera la posible discriminación y violencia contra la mujer por su nivel sociocultural, algo tan desconocido, velado y maquillado que es sumamente difícil de comprobar. Pareciera demasiado ingenuo pretender que se detenga con un decreto un problema cultural que es de carácter global, como se presentó previamente en este texto, con prohibiciones a los patrones y a sus representantes de permitir o tolerar actos de acoso laboral en el sitio de trabajo e imponiendo multas. Se desconoce si esta solución simple es por una falta de seriedad en la atención al problema y porque se le minimiza, o porque la complejidad de la situación rebasa por mucho la capacidad de las instituciones y prefieren ir de lo básico a lo complejo. Ciertamente aún se lucha por resolver temas más elementales, como es el trabajo femenino no remunerado, la pérdida del trabajo y/discriminación por embarazo actual o potencial.

Y es que lo mismo sucede en el organismo internacional que se supone que está a cargo en el mundo de cuidar que tanto hombres como mujeres gocen de un trabajo decente y libre de acoso o violencia de cualquier tipo. La Organización Internacional del Trabajo, en su más reciente informe sobre violencia

---

18 La propuesta, que reforma distintos ordenamientos de la Ley Federal del Trabajo y de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, precisa que se entenderá como acoso laboral todo acto o comportamiento de violencia verbal, física o psicológica. Así mismo, las amenazas, la intimidación, las humillaciones, la discriminación y la explotación, así como amedrentar emocional o intelectualmente, atentar contra la autoestima, salud, integridad, libertad o seguridad de las o los trabajadores, de manera evidente o discreta, realizado por cualquier persona de superior, inferior o igual jerarquía. La nueva ley establece que queda prohibido a los patrones o a sus representantes permitir o tolerar actos de acoso laboral en el sitio de trabajo, además de que se les impondrá una multa que va de 250 a 5,000 veces la Unidad de Medida y Actualización vigente.

hacia hombres y mujeres en el trabajo (OIT, octubre de 2016), se enfoca fundamentalmente en categorizar la violencia física, acoso y discriminación que viven las minorías y las poblaciones vulnerables (aunque las mujeres educadas también se podrían considerar una minoría); más es una categorización que no toma en cuenta la discriminación y acoso hacia mujeres “no vulnerables” y se concentra en los temas más comunes, como es el abuso sexual y la explotación de las trabajadoras domésticas, temas importantes claro, y recurrentes históricamente. No hay avance en las políticas si se considera la evolución y el progreso que efectivamente están teniendo las mujeres.

“Hay que mirar a la violencia y el acoso como una continuación de malos comportamientos en el lugar de trabajo. Por ejemplo, hay una tendencia a no dar importancia a chistes sexistas, algo que después puede convertirse en algo más grave”. Así se expresó Manuela Tomei, Directora del Programa de Condiciones de Trabajo y Empleo de la OIT, encargada de abrir la 61ª sesión de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la OIT en Nueva York, el pasado marzo de 2017 (ONU, 2017).

Nos lamentamos al ver que la mujer encargada de observar las condiciones de equidad en el trabajo en la organización global de mayor influencia en temas laborales se pronuncie en contra de los *chistes sexistas*, desaprovechando una valiosa oportunidad de llamar la atención del mundo a la situación que viven las mujeres en las organizaciones sin importar su contexto sociocultural.

Así pues, no sorprende la escasa representación femenina en todos los grados directivos en las organizaciones en el mundo, lo que refleja no solo la predisposición biológica, presión sociocultural y la educación de las mujeres, sino también el predominio masculino en las organizaciones: una mayoría que no está dispuesta a perder su posición de poder a ningún precio. Esto, acompañado de instituciones que carecen de visión, interés, fuerza, ni de mujeres que abran espacios, continúa perpetuando la sociedad patriarcal en que vivimos y trabajamos.

#### 4. Conclusiones

En esta investigación se analizaron los diferentes factores determinantes en el número de mujeres que se encuentran en las organizaciones y en los niveles directivos, a saber:

- Tipo de trabajo desempeñado
- Industria analizada
- Escolaridad

- Selección de carrera por diferencia/preferencia de género
- Acceso a trabajo decente y bien remunerado
- Normas culturales
- Responsabilidades parentales y trabajo doméstico
- Participación de la mujer en política y gobierno
- Violencia de género en el lugar de trabajo

En cada variable, se presentó información actualizada que se obtuvo de diversas fuentes. Mencionaremos los más importantes:

- a) Las posiciones directivas donde se desenvuelven las mujeres son las áreas de recursos humanos y finanzas; y donde menos han logrado penetrar es en las direcciones de ventas.
- b) Tienen mayor presencia en las industrias de hospitalidad, salud, educación y servicios sociales; y su participación es menor en los sectores de tecnología, manufactura, transporte, construcción y minería.
- c) La brecha educativa entre hombres y mujeres ha disminuido notoriamente, reduciéndose la preponderancia masculina, de modo que ahora ellas superan el porcentaje de la población en las universidades (entre 60 y 70%), en las tasas de eficiencia terminal y en el número de grados académicos que se les han otorgado en el mundo, en todos los niveles.
- d) La preferencia natural que tienen las mujeres por elegir carreras en el sector educativo (cerca de 70%) contra el reducido número de estudiantes inclinadas por las ciencias como informática, la física o las ingenierías (25%), que son sectores decisivos en la economía del conocimiento, limita su acceso a profesiones clave y de liderazgo. Los estereotipos en los roles de género, la ausencia de modelos de rol, las actitudes familiares negativas, una deficiente percepción de las capacidades matemáticas y el miedo a encontrarse en minoría, parecen todavía influir en la predisposición de las jóvenes a optar por disciplinas específicas.
- e) La persistente discriminación de género continúa limitando el acceso al mercado laboral, afectando la participación femenina en empleos formales e informales. En diversos contextos las mujeres no tienen otra opción más que desempeñar su trabajo en la economía informal o en empleos vulnerables, trabajos aislados, pequeños negocios familiares y en trabajos domésticos no remunerados.
- f) En el mundo, las mujeres y las niñas siguen haciendo más trabajos no remunerado y de cuidado y atención a los demás. Los patrones de

género en este sentido están muy enraizados y parecen poco afectados por el aumento en los niveles de educación de las mujeres. Se considera que este desequilibrio es una causa de su desigual acceso a la educación, al mundo laboral y a los servicios públicos. En muchos países, las mujeres realizan por lo menos dos veces más trabajo no remunerado que los hombres y en casi todos los países trabajan durante más horas que ellos, tomando en cuenta tanto el trabajo remunerado como el no remunerado. Si a esto se añade la disparidad en el salario entre hombres y mujeres (-25%), es un factor clave para la decisión de quedarse en casa.

- g) En el mundo, los hombres siguen controlando las posiciones de liderazgo y de toma de decisiones de la vida política, económica y pública. Solo 20% de los miembros de órganos legislativos, ya sean unicamerales o no, el 19% de los jefes de Estado o de gobierno y 18% de las personas con puestos de ministros son mujeres. Su limitada participación en las estructuras de gobierno en las que se deciden cuestiones políticas esenciales y la distribución de los recursos suelen tener efectos negativos sobre las oportunidades de las mujeres en el ámbito político, económico y social.
- h) Mientras que a escala global los niveles de educación más elevados pueden reducir de forma significativa la probabilidad de producir o experimentar violencia física y doméstica, se crea el efecto contrario para las mujeres de mayor nivel cultural y de ingresos más elevados, quienes de forma creciente sufren violencia psicológica y laboral, lo que las lleva a abandonar sus empleos y a sus parejas debido a violencia o acoso, o bien son despedidas de forma injustificada. De este modo, el sistema social en que nos encontramos depura a las mujeres más preparadas a medida que se acercan a la cima, debido a la resistencia al cambio de los varones, amedrentados por la evolución y el progreso que la población femenina ha logrado en los últimos años.

Alrededor de 50% de la población femenina mundial, el número de mujeres que podrían participar en los ámbitos productivos y laborales o de negocios, y que eventualmente podrían llegar a tener posiciones de liderazgo, se va reduciendo como en un embudo. Si bien se habló de que la presencia femenina en las universidades se ha incrementado hasta superar la de los hombres, resulta que a la fecha este avance no se ve reflejado en una mayor presencia de las mujeres en puestos directivos. En principio, porque no todas las mujeres están interesadas en realizar estudios en las ciencias o en los negocios; pero aquellas que sí lo hacen, pueden ser rechazadas al pretender acceder al mundo laboral por discriminación de género (aspectos culturales



generacionales); una vez dentro, se les puede hacer la vida imposible debido al acoso sexual y a la violencia en el lugar de trabajo; pero aquellas que efectivamente logran desarrollarse en su profesión por algunos años, pueden decidir (en un gran número) abandonar su carrera a medio camino debido a su interés en crear una familia y ante la falta de facilidades para la lactancia, incompatibilidad de horarios y alto costo de estancias infantiles en comparación con el bajo salario que reciben a diferencia de la compensación de los varones. Y, finalmente, para las pocas que se mantuvieron en la profesión a toda costa (a expensas de familia, bajos salarios, explotación, etc.) o que llevaron su educación y logros hasta los más altos niveles, aún enfrentan la posibilidad de ser despedidas injustificadamente por ser una presencia y competencia desagradable para los caballeros. Es así como se llega desde 60 a 70% de presencia femenina en la educación universitaria, al escaso 9% de presencia femenina en los niveles de CEO en el mundo.

## Los autores

Miguel Ángel Axtle-Ortiz tiene un doctorado en Capital Intelectual, por la Universidad Anáhuac México, MBA Thunderbird, School of Global Management-EGADE Business School, Arizona State University y en el Tecnológico de Monterrey. Es ingeniero mecánico administrador, por el Tecnológico de Monterrey y es profesor en los niveles de doctorados, maestrías y posgrados. [maxtle@global.t-bird.edu](mailto:maxtle@global.t-bird.edu)

Lorena Caro-Guzmán tiene doctorado en Administración, por la Universidad Anáhuac México; es maestra en Alta Dirección por Universidad Anáhuac México; licenciada en Actuaría por la UNAM y es profesora en licenciaturas, maestrías y posgrados. [lorencaro@prodigy.net.mx](mailto:lorencaro@prodigy.net.mx)

### Referencias bibliográficas

- Altbach, P., Reisberg, L. y Rumbley L. (2009). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*. París, UNESCO. (Informe preparado para la World Conference on Higher Education de la UNESCO, 2009.)
- Banco Mundial (2011). *World Development Report 2012: Gender Equality and Development*. Washington DC: World Bank Publications.
- Banco Mundial (2015). *World Bank Gender Statistics database*. Recuperado el 10 de junio de 2016 de: <https://data.worldbank.org/data-catalog/gender-statistics>
- Barker, G., Contreras, J. M., Heilman, B., Singh, A. K., Verma, R. K. y Nascimento, M. (2011). *Evolving Men: Initial Results from the International Men and Gender Equality Survey (images)*. Washington, DC/ Río de Janeiro: International Center for Research on Women/ Instituto Promundo.
- Beall, J. (2010). “Decentralisation, women’s rights and poverty: learning from India and South Africa”. En C. Sengupta, & S. Corbridge, *Democracy, Development and Decentralisation in India: Continuing Debates*. Nueva Delhi y Londres: Routledge.
- Brody, A. (2009). *Gender and Governance: Overview Report*. Brighton, Reino Unido: Bridge.
- Buechel, B. (7 de diciembre de 2015). “Tres mitos (desmontados) sobre las mujeres consejeras”. CNN Expansión Online. Recuperado de: <http://cache.cnnexpansion.com/mi-carrera/2015/12/04/tres-mitos-desmontados-sobre-las-mujeres-consejeras>
- Capaldi, D. M., Knoble, N. B., Shortt, J. W. y Kim, H. K. (2012). “A systematic review of risk factors for intimate partner violence”. *Partner Abuse*, 3 (2): 231.
- Carnevale, A. P., Rose, S. J. y Cheah, B. (2011). “The College Payoff. Education, Occupations, Lifetime Earnings”. Washington, D.C.: The Georgetown University Center on Education and the Workforce. Recuperado de: <https://cew.georgetown.edu/cew-reports/the-college-payoff/>
- Chua, K. (2016). *Education, Skills, and Decent Work in Low and Middle Income countries: Trends and Results from an Adult Skills Survey*. París: UNESCO.
- Clancy, S. (2007). “¿Porqué 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*, 38: 1-8.
- Costa, P. T., McCrae, R. R. y Terracciano, A. (2001). “Gender Differences in Personality Traits Across Cultures: Robust and Surprising Findings”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (2): 322-331.
- “Crisis de identidad masculina aumenta violencia hacia mujeres” (29 de octubre de 2008). Cimac Noticias. Recuperado de: <http://www.cimacnoticias.com.mx/node/46575>

- Darkwah, A. K. (2010). "Education: Pathway to Empowerment for Ghanaian Women?". *IDS Bulletin*, 41 (2): 28-36.
- Deininger, K., Nagarajan, H. K., & Paul, S. (2011). *Can Political Reservations Empower Women and Affect Economic Outcomes? Evidence from Rural India*. Nueva Delhi: National Council of Applied Economic Research.
- Deloitte (2017). *Mujeres en los Consejos de Administración: una perspectiva global*. Reino Unido: Deloitte. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/risk/articles/mujeres-en-consejo-administracion-2017.html>
- Domingo, P., Holmes, R., O'Neil, T., Jones, N., Bird, K., Larson, A., et al. (2015). *Women's Voice and Leadership in Decision-Making: Assessing the Evidence*. Londres: Overseas Development Institute.
- "Educated Women Also Face Domestic Violence" (22 de febrero de 2002). *China Daily*. Recuperado de: <http://www.china.org.cn/english/2002/Feb/27716.htm>
- Ferrant, G., Pesando, L. M. y Nowacka, K. (2014). *Unpaid Care Work: The Missing Link in the Analysis of Gender Gaps in Labour Outcomes*. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence: 10th Anniversary Edition. Why it can matter more than IQ*. Nueva York: Bantam.
- Grant Thornton (2015). *Women in Business: the path to leadership*. Chicago: Grant Thornton International Business Report 2015.
- Grant Thornton (2016). *Women in Business. Turning promise into practice*. Chicago: Grant Thornton International Business Report 2016.
- Grundtvig project: learning partnerships (9 de mayo de 2015). "Domestic Violence Met by Educated Women". EU lifelong learning, Grundtvig Project. (Resolución de la reunión final). Recuperado de: [http://akateemisetaiset.fi/wp-content/uploads/2014/11/Resolucion\\_FINAL.pdf](http://akateemisetaiset.fi/wp-content/uploads/2014/11/Resolucion_FINAL.pdf)
- Gunewardena, D. (2015). *Why aren't Sri Lankan women translating their educational gains into workforce advantages?* Washington DC: Center for Universal Education, Brookings.
- Hirshman, L. (2006). *Get to work: A manifesto for Women of the World*. Nueva York: Viking Adult Publishers.
- Huster, R. J., Westerhausen, R. y Herrmann, C. (2011). "Sex differences in cognitive control are associates with midcingulate and callosal morphology". *Brain Structure and Function*, 215 (3-4): 225.
- Jarret, Christian (12 de octubre de 2016). "Do men and women really have different personalities?" (2016). BBC Future. Recuperado de: <http://www.bbc.com/future/story/20161011-do-men-and-women-really-have-different-personalities>
- Kalaca, S. y Dundar, P. (2010). "Violence against women: The perspective of academic women. *BMC Public Health*", 10 (490).
- Khazan, O. (15 de mayo de 2014). "Education Protects Women From Abuse". *The Atlantic*.

- Kilden Information and News about Gender Research in Norway (s/f). (Sitio web). Recuperado de: <http://kjonnsforskning.no>
- Kinoshita, Y. y Guo, F. (2015). *What can boost female labor force participation in Asia?*. Washington DC: Fondo Monetario Internacional.
- Knapton, S. (6 de marzo de 2014). "Educated and well paid women 'more likely to suffer domestic abuse' ". *The Telegraph*. Recuperado de: <http://www.telegraph.co.uk/journalists/sarah-knapton/10679238/Educated-and-well-paid-women-more-likely-to-suffer-domestic-abuse.html>
- Koissy-Kpein, S. A. (2015). *Gender-based violence and gender bias in schooling decision*. Helsinki: United Nations University-The World Institute for Development Economics Research.
- Krook, M. L. y O'Brien, D. Z. (2012). All the president's men? The appointment of female cabinet ministers worldwide. *The Journal of Politics*, 74 (3), 840-55.
- Kubacka, K. (1 de diciembre de 2014). *What TALIS Reveals About Teachers Across Education Levels*. París: OCDE. Doi: 10.1787/5jxrjn85gmq1-en
- Levtov, R., Van der Gaag, N., Greene, M., Kaufman, M. y Barker, G. (2015). *State of the World's Fathers: A MenCare Advocacy Publication*. Washington DC: Promundo, Rutgers/Save the Children/Sonke Gender Justice/the MenEngage Alliance.
- Long, H. (2 de octubre de 2016). "Las CEO mujeres logran récord". *CNN Expansion* online. Recuperado de: <http://expansion.mx/empresas/2016/09/29/ceos-mujeres-suben-a-record-en-2016-pero-son-solo-el-5>
- Marium, S. (2014). "Women's Level of Education and Its Effect on Domestic Violence in Rural Bangladesh". *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 19 (5), 40-45.
- McCrae, R. y Terracciano, A. (2005). "Universal features of personality traits from the observer's perspective: data from 50 cultures". (P. P. Project., Ed.) *Journal of Personality and Social Psychology*, 88 (3), 547-61.
- Messerschmidt, J. W. (2010). *Hegemonic Masculinities and Camouflaged Politics: Unmasking the Bush dynasty and its war against Iraq*. Boulder: Paradigm Publishers.
- Molina, A. L. (2010). Violencia hacia las mujeres en el ámbito laboral en México. *X Reunión Nacional de Investigación Demográfica en México*, noviembre de 2010, Distrito Federal.
- Moctezuma, R. (15 de agosto de 2011). "Las 50 mujeres más poderosas. La equidad es Negocio". *Expansión*, 46.
- Morrell, R., Bhana, D. y Shefer, T. (2012). *Books and Babies: Pregnancy and Young Parents in Schools*. Pretoria, South Africa: HSRC Press.
- Naciones Unidas (16 de marzo de 2017). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 30 de abril de 2017, de <http://www.un.org/sustainable-development/es/2017/03/la-violencia-laboral-hacia-las-mujeres-es-un-problema-universal-advierte-la-oit/>

- Naciones Unidas (2015). *The World's Women 2015: Trends and Statistics*. New York: Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division, United Nations.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2015). *The ABC of Gender Equality in Education: Aptitude, Behaviour, Confidence*. París: autor.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2016a). *Education at a Glance 2016: OECD Indicators*. París: autor. Recuperado el 18 de noviembre de 2016, de OECD iLibrary: <http://www.oecd-ilibrary.org>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE. (2016b). *Graduation rate (indicator)*. Recuperado el 18 de noviembre de 2016, de OECD Data: <https://data.oecd.org/eduatt/graduation-rate.htm#indicator-chart>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2016c). OECD.Stat (base de datos). Recuperado el 5 de mayo de: <http://stats.oecd.org>
- O'Neill, T. y Domingo, P. (2016). *Women and power: Overcoming barriers to leadership and influence*. Londres: autor.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2016). *Women at Work: Trends*. Ginebra: OIT.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2012). *Global Employment Trends for Women 2012*. Ginebra: OIT.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2014). *Maternity and Paternity at Work: Law and Practice Across the World*. Ginebra: OIT.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (octubre de 2016). *Reunión de expertos sobre la violencia contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo*. Documento para debate, Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Condiciones de Trabajo e Igualdad, Ginebra: OIT.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2015). *Social Protection for Maternity: Key Policy Trends and Statistics*. Geneva: Ginebra: OIT.
- ONU Mujeres (2008). *The Role of Men and Boys in Achieving Gender Equality*. Nueva York: ONU Mujeres.
- ONU Mujeres (2015a). *Progress of the World's Women 2015–2016: Transforming Economies, Realizing Rights*. Nueva York: ONU Mujeres.
- ONU Mujeres (2015b). *Monitoring Gender Equality and the Empowerment of Women and Girls in the 2030 Agenda for Sustainable Development: Opportunities and Challenges*. Nueva York: ONU Mujeres.
- ONU Mujeres (2015c). *Flagship Programme: Safe Cities and Safe Public Spaces*. NuevaYork: ONU Mujeres.
- Peacock, D. y & Barker, G. (2014). Working with Men and Boys to Prevent Gender-based Violence. *Men and Masculinities*, 17 (5): 578-99.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2016). *56th Commission on the Status of Women (CSW)*. Recuperado el 6 de agosto

- de 2016, de: [http://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/events/2012/february/csw56/\\_jcr\\_content/centerparsys/article.html](http://www.undp.org/content/undp/en/home/presscenter/events/2012/february/csw56/_jcr_content/centerparsys/article.html)
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2011). *Human Development Report 2011: Sustainability and Equity - a Better Future for All*. Nueva York: United Nations Development Programme.
- Promundo. (2016). *International Men and Gender Equality Survey (IMAGES)*. Washington DC: Promundo.
- Razavi, S. (2016). “The 2030 Agenda: challenges of implementation to attain gender equality and women’s rights”. *Gender & Development*, 24 (1): 25-41.
- Rosin, H. (2012). *The end of Men*. Nueva York: Riverhead Books, Penguin Group.
- Schmitt, D., Realo, A., Voracek, M. y Allik, J. (2008). “Why can’t a man be more like a woman? Sex differences in Big Five personality traits across 55 cultures”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 94 (1): 168-82.
- Salleh, H. (2012). *Welfare Regimes, Social Services and Poverty Reduction. Policy Regimes and the Political Economy of Poverty Reduction in Malaysia*. Springer.
- Srivastava, M., & Mehrotra, K. (10 de enero de 2013). “India’s Educated Women Face a Conservative Backlash”. *Bloomberg Businessweek*: Recuperado el 20 de diciembre de 2016 de: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-01-10/indias-educated-women-face-a-conservative-backlash>
- Tadros, M. (2014). *Women in Politics: Gender, Power and Development*. Londres: Zed Books.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO (2015). *EFA Global Monitoring Report 2015: Gender and EFA 2000-2015 - Achievements and Challenges*. París: UNESCO.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO (2016a). *Informe de seguimiento sobre la educación en el mundo 2016. Resumen sobre género*. París: UNESCO.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO (2016b). *Gender inequality in learning achievement in primary education. What can TERCE tell us?* París: UNESCO.
- Unión Interparlamentaria y ONU Mujeres. (2015). *Women in Politics: 2015*. Nueva York: Unión Interparlamentaria y ONU Mujeres.
- Unión Interparlamentaria (2016). *Women in National Parliaments*. Nueva York: Inter-Parliamentary Union.
- US Department of Education (2012). *Table 349. Degrees in computer and information sciences conferred by degree-granting institutions, by level of degree and sex of student: 1970-71 through 2010-11*. Digest of Education Statistics, US National Center for Education Statistics. Recuperado el 1 de agosto de 2016 de: [http://nces.ed.gov/programs/digest/d12/tables/dt12\\_349.asp](http://nces.ed.gov/programs/digest/d12/tables/dt12_349.asp)

- University Women of Europe, UWE (17 de mayo de 2014). *Violence against women. 2017 Focused Actions to Combat Violence Against Women in EU*. Recuperado el 20 de diciembre de 2016, de <https://uweboard.wordpress.com/category/violence-against-women/>
- Vargas, I. (12 de enero de 2016). “Solo 4% de los puestos como CEO en México son para mujeres”. CNN Expansion Online. Recuperado el 19 de octubre de 2016 de: <http://expansion.mx/mi-carrera/2016/01/12/solo-4-de-los-ceo-en-mexico-son-mujeres>
- Weitzman, A. (2014). “Women’s and Men’s Relative Status and Intimate Partner Violence in India”. *Population and Development Review*. Doi: 10.1111/j.1728-4457.2014.00650.x
- Williams, M. (7 de enero de 2013). “40% of fathers do not take paternity leave”. *The Guardian*.
- Wright, H. (2014). *Masculinities, Conflict and Peacebuilding: Perspectives on men through a gender lens*. Londres: Saferworld.
- Yee, L. (2015). “Fostering women leaders: A fitness test for your top team”. *McKinsey Quarterly*, enero.
- Zabludovsky, G. (4 de mayo de 2016). “Mujeres empresarias y ejecutivas en México”. (Conferencia magistral). Sinaloa, México: Universidad Politécnica de Sinaloa.