

La brecha salarial entre hombres y mujeres, menor en las promociones internas

Pese a los avances, la brecha salarial entre hombres y mujeres persiste. En un estudio empírico sobre la alta dirección de empresas tecnológicas, Marta Elvira y Cristina Quintana-García analizan los efectos de cambiar de empresa en la retribución fija y variable, y concluyen que los salarios tienden a ser más igualitarios en las promociones internas.



1 de enero de 2017

Sheryl Sandberg dejó Google para convertirse en jefa de operaciones de Facebook. **Marisa Mayer** dio el salto para convertirse en CEO de Yahoo. Pero quizás, solo quizás, si estas mujeres hubieran permanecido en sus empresas y hubieran sido ascendidas internamente, habrían recibido paquetes salariales más equitativos, reduciendo la importante **brecha salarial** de género que aún persiste en lo más alto de la escalera corporativa.

Es lo que se desprende de las conclusiones alcanzadas por un [estudio empírico](#) de la profesora del IESE [Marta Elvira](#) y **Cristina Quintana-García** publicado en *ILR Review*.

En su investigación, Elvira y Quintana-García analizaron datos longitudinales de más de un centenar de fabricantes de alta tecnología para comparar la retribución (parte fija y variable) de los altos directivos y directivas, tanto los que habían sido promocionados internamente como los que procedían de otras empresas.

Las autoras hallaron que, al contrario de lo que muchos piensan, se paga mejor a las mujeres cuando ascienden desde dentro.

Pese a que saltar de trabajo en trabajo se está convirtiendo en una tendencia cada vez más común, puede que las mujeres directivas debieran pararse a pensar cuándo quedarse donde están para potenciar su avance profesional.

La ventaja de la promoción interna

Suele pensarse que a las personas fichadas de otras organizaciones se les paga mejor que a quienes ascienden dentro de la propia empresa. Después de todo, a las primeras se les ha tenido que atraer desde otro trabajo y asumen un riesgo al incorporarse a una nueva compañía, incluida quizás una cláusula de no competencia en su contrato. Pero esto podría no ser cierto para las mujeres, que escasean en los altos cargos directivos.

¿Por qué podría resultar una desventaja para las mujeres cambiar de empresa? Las autoras explican que las **promociones internas** se basan en datos observables, mientras que la retribución de una mujer que proviene de otra empresa podría ser "altamente subjetiva", simplemente porque se sabe menos sobre su rendimiento. Y, en las decisiones altamente subjetivas, los sesgos parecen estar más a la orden del día.

En este sentido, las mujeres que provienen de otras empresas podrían ser estereotipadas como "negociadoras menos sofisticadas" o incluso como menos merecedoras de una remuneración elevada, lo que daría lugar a ofertas más bajas.

Otra línea de investigación analiza las **redes de contactos** de confianza. Estudios recientes han descubierto que estas redes se están volviendo cada vez más importantes para encontrar trabajo en mercados tan cambiantes como el actual. Si las mujeres se quedan fuera de estas redes, podrían perderse muchas oportunidades excelentes.

Sorpresas de los modelos

En esta investigación, Elvira y Quintana-García contemplan muchos factores que afectan al salario, independientemente del género, como el tamaño y rendimiento de la empresa, la experiencia laboral (antigüedad y posiciones ocupadas) y las prácticas organizativas.

En concreto, tienen en cuenta tres prácticas de la organización que afectan positivamente al salario de los directivos: "la promoción de la discriminación positiva; la existencia de una política de conciliación entre la vida personal y el trabajo; y el apoyo al desarrollo de las competencias laborales y la carrera profesional".

¿Qué sucede cuando coinciden todos estos factores? Que ser mujer va ligado a una remuneración más alta. Pero cualquier ventaja de género desaparece cuando se contrata a una directiva de otra compañía.

Puntos extra

El estudio concluye que a las directivas se las penaliza bastante más en su **compensación variable** (extras, opciones, etc.) que en su salario base. Esto era cierto "incluso antes de considerar el puesto laboral, la edad, la antigüedad, las características de la empresa y las prácticas organizativas", aseguran las autoras.

Básicamente, los **salarios base** son más transparentes y objetivos, mientras que el resto es más subjetivo. De nuevo, las decisiones más subjetivas se asocian con una mayor brecha salarial, con las mujeres llevándose la peor parte, quizás porque las consideren más **reacias al riesgo**.

Por suerte, el estudio comprueba que la presencia de mujeres en altos cargos directivos ayuda a reducir la brecha salarial entre géneros (más información en "[Cómo acortar la brecha salarial de las directivas](#)", basado en un estudio en el que ha participado la profesora del IESE [Mireia Giné](#)).

El mito del acantilado de cristal

La investigación también contribuye a aclarar las dudas sobre el fenómeno del "acantilado de cristal", el cual predice que las mujeres "son más propensas a ocupar posiciones de liderazgo en empresas que están pasando por dificultades, están en crisis o en riesgo de quiebra", ya que estas últimas sienten que tienen menos que perder si contratan a una mujer.

Marta Elvira y Cristina Quintana-García no encontraron una relación significativa entre la rentabilidad de una empresa y el género, lo cual se suma a las evidencias crecientes que desmienten la teoría del acantilado de cristal, desde el cual se arroja metafóricamente a las mujeres.

Sobre la investigación

Las empresas de alta tecnología son conocidas por "cazarse" el talento unas a otras, y también por llevar la delantera en términos de paridad, por lo que fueron el foco elegido para esta investigación.

En concreto, las autoras analizaron datos relativos a 814 altos directivos de 105 empresas cotizadas estadounidenses de alta tecnología entre 2006 y 2011. En sus modelos, usaron entre cuatro y cinco años de datos sociales y sobre gobernanza extraídos de Thomson Reuters Datastream, combinados con datos de ExecuComp sobre retribución.

www.iese.edu/es/insight