



# Vincularse en WALL STREET

Lily Fang

## ¿Se usan diferentes criterios para evaluar a analistas hombres y mujeres?

DESDE la década de 1980, las mujeres superan en número a los hombres entre los graduados de los países de la OCDE. En la actualidad, en Estados Unidos, incluso en los centros académicos de derecho y medicina, las mujeres corresponden a la mitad del alumnado. Desde el año 2010, las mujeres son mayoría en la fuerza laboral estadounidense. A juzgar por esas tendencias, el avance de la mujer en la educación, la participación en el mercado laboral y un empoderamiento económico es uno de los cambios sociales más significativos de las últimas décadas.

Pero ese progreso esconde algunos hechos que permanecen inalterables. En particular, la cantidad de mujeres en puestos líderes a nivel empresarial lamentablemente continúa siendo escasa, y sigue habiendo un techo invisible pero real para las mujeres en el mundo corporativo.

### Una cima difícil de alcanzar

Basta observar las estadísticas para los puestos de nivel jerárquico, como director general (CEO), director de operaciones (COO) y director financiero (CFO). En el año 2011, apenas el 8% de los CFO y el 1,5% de los CEO de grandes empresas estadounidenses eran mujeres, mientras que en 1994 los porcentajes eran del 3% y 0,5% respectivamente. Por supuesto, esto representa un aumento considerable para ese período. Pero los porcentajes no crecieron mucho en los últimos cinco años, y las bajas cifras absolutas marcan un fuerte contraste frente al avance de las mujeres en la educación y la participación en el mercado laboral.

La persistencia de la escasa presencia femenina en las oficinas de nivel jerárquico refleja una falta de progreso más generalizada en el mundo empresarial. Aunque las mujeres superaron a los hombres en el ingreso a centros académicos de medicina y derecho, la inscripción femenina en la maestría en administración de negocios (MBA) se paralizó: se mantuvo alrededor del 35% durante más de una década y no se observan indicios de incremento. Según datos comparados del sector sobre remuneración, recopilados por *Bloomberg Businessweek*, las graduadas de los programas de MBA en el año 2012 percibían un porcentaje salarial menor frente a sus pares hombres en el año 2002. Las mujeres perdieron terreno en materia salarial en 8 de los 11 sectores más populares: la brecha del salario promedio se amplió de poco menos del 3% a casi el 7% en esta década (Damast, 2013).

Existen muchos factores que podrían explicar los diferenciales de género en el mundo empresarial. La brecha salarial refleja, en parte, los distintos tipos de trabajo que suelen realizar hombres y mujeres, aun en el mismo sector: por ejemplo, un trabajo centrado en los clientes y que involucra viajes frecuentes, o un trabajo de soporte administrativo realizado en la oficina. Pero la diferencia notoria entre la cantidad de mujeres que se gradúan de la universidad (y de la escuela de negocios) y la cantidad de mujeres que llegan a la cima del mundo corporativo revela el techo invisible continúan enfrentando: las mujeres consiguen muchos menos ascensos que sus compañeros del género opuesto.

¿Por qué el mundo empresarial sigue siendo hostil con las mujeres, después de décadas de promover la diversidad, entre las que se incluye la de género? Parte de la respuesta radica en el balance entre el trabajo y la vida personal, y en la deserción de la mujer en el mundo corporativo. Un gran número de jóvenes con potencial renuncian a partir de la maternidad, y a la mayoría, si es que deciden retornar, les resulta difícil recuperar el cargo y el ímpetu que tenían antes. Se suele afirmar que las mujeres no son lo suficientemente agresivas en lo que respecta a la autopromoción. Lois Frankel escribe que “las chicas de buen proceder no consiguen la mejor oficina” porque no la piden (Frankel, 2010). Sheryl Sandberg, COO de Facebook, sostiene que las mujeres no “se sientan a la mesa” y no levantan la mano lo suficiente (Sandberg, 2010).

Frankel, Sandberg y otras mujeres poderosas se expresan con elocuencia. Pero esas opiniones sugieren implícitamente que las mismas mujeres son, por lo menos en parte, responsables del problema: las decisiones que ellas toman de abandonar el mercado laboral o de no buscar un ascenso tienen consecuencias negativas para su trayectoria laboral; de ahí el techo invisible.

### Patrones en Wall Street

Pero puede haber otro factor que no tenga ninguna relación con las decisiones de las mujeres: simplemente, que las mujeres y los hombres se evalúan —y son ascendidos— con criterios distintos. Fue una gran sorpresa descubrirlo, luego de estudiar cómo se evalúa y se asciende a los analistas de acciones en Wall Street.

Wall Street es un lugar fascinante para estudiar cuestiones de género y evaluación de desempeño. En primer lugar, aunque hay un



legendario dominio masculino, después de décadas de promover la diversidad de género, las mujeres representan casi el 20% de los analistas de Wall Street, una proporción mucho mayor que la presencia femenina en las oficinas de nivel jerárquico. En segundo lugar, Wall Street es famoso por funcionar como un club, es decir que los vínculos o red social de cada uno pueden influir mucho en el desempeño y el éxito profesional. En tercer lugar, Wall Street es sumamente competitivo. La diferencia entre el éxito y el fracaso es la diferencia entre ganar millones de dólares y perder el empleo.

Con ayuda de mi doctorando, Sterling Huang, estudié el desempeño de analistas hombres y mujeres —cuán exactos son sus pronósticos de las ganancias de las empresas y cuán atinadas sus recomendaciones de compra y venta de acciones— y su éxito profesional. En Wall Street, el indicador máximo de éxito —y, por lo tanto, la medida que observamos— es el estatus de “estrella” que otorga la influyente revista *Institutional Investor* mediante una encuesta anual entre miles de gerentes de inversión a quienes se les pide que voten a los mejores analistas del año. La lista resultante impacta de forma positiva en el salario de los analistas: quienes obtienen el título, en promedio, ganan alrededor de tres veces más que los demás.

Nos interesaba especialmente cómo y cuánto influía el “grado de conexión” de un analista en su éxito profesional. Para medir ese grado de conexión, observamos si cada analista había sido compañero de estudios por lo menos de un director o funcionario jerárquico de cada empresa que cubría. Descubrimos varios patrones interesantes en nuestra muestra de miles de analistas, que abarca 17 años (1993–2009).

Las mujeres analistas, en promedio, tienen mejor formación que sus colegas hombres, por lo menos si se tiene en cuenta la cantidad de títulos de universidades de prestigio. Casi el 35% de la población femenina se gradúa en esas universidades, frente al 25% de los hombres. Esa cifra se condice con la idea de que solo las mujeres graduadas más competitivas entran en el mercado laboral de Wall Street.

En promedio, el rango de acción a nivel empresarial de las mujeres analistas es ligeramente menor al de los hombres. Quizá eso se deba a las dificultades que enfrentan las mujeres para equilibrar el trabajo con su vida privada.

Para nuestra sorpresa, las mujeres analistas, en promedio, están igual de conectadas que sus colegas hombres: tienen lazos universitarios con un funcionario jerárquico o un miembro del directorio en casi el 25% de las empresas en las que se desempeñan.

Por último, no existe un sesgo de género en la probabilidad de adquirir el estatus de estrella: las mujeres representan alrededor del 12% de la muestra general y casi el 14% de la muestra de estrellas. Se trata de una buena noticia, no solo porque indica igualdad de género, sino también porque para los economistas significa que ambas muestras son suficientemente similares para permitir inferencias justificadas.

### Distintos criterios

Pero allí termina la simetría. Cuando estudiamos el grado de conexión de los analistas y su efecto en el desarrollo profesional —es decir, el voto de estatus de estrella—, hallamos una curiosa asimetría.

Para las mujeres, observamos que es importante la exactitud de los pronósticos de desempeño: cuando una analista hace pronósticos

inexactos, se reduce su probabilidad de ser votada para el estatus de estrella. También observamos que tienen importancia los títulos de universidades de prestigio y los años de experiencia, y que ambos factores contribuyen a la probabilidad de convertirse en estrella. Sin embargo, después de dar cuenta de esos factores, las conexiones no tienen importancia en sí mismas para las mujeres.

Para los hombres, en cambio, observamos casi lo opuesto. El grado de conexión es uno de los factores que más los favorece para la probabilidad de obtener los votos que lo asciendan a estrella, aun después de dar cuenta de la exactitud de sus pronósticos y sus títulos de universidades de prestigio. De hecho, estos dos factores no tienen un efecto significativo en la probabilidad de los hombres de obtener el estatus de estrella.

Lo interesante de esta observación es la *asimetría* de los factores que influyen en la probabilidad de hombres y mujeres de conseguir la distinción de estrella. Para las mujeres, importa la exactitud de los pronósticos y la formación. Para los hombres, ninguna de estas es muy relevante; lo que importa son las vinculaciones. Cabe destacar que este no es un “efecto derivado de un título de una universidad de prestigio”. Si lo fuera, las mujeres tendrían ventaja en nuestra muestra, pues son más numerosas que los hombres entre los graduados de esas universidades. Nuestros resultados revelan que, para las mujeres, lo que importa es el desempeño o la competencia demostrada (representada por sus logros educativos sobresalientes), mientras que, en el caso de los hombres, es más importante la información blanda, como sus conexiones.

No soy feminista ni experta en cuestiones de género. Tropecé con estas conclusiones casi por accidente, como consecuencia de mi curiosidad como economista financiera. Pero me ayudaron a comprender varios patrones.

Por ejemplo, aunque el 14% de las personas que detentan el título de estrella de Wall Street son mujeres, prácticamente no hay mujeres entre los puestos principales de las grandes corporaciones. ¿Adónde van todas esas mujeres con tanta formación, contactos y potencial? En su mayoría, permanecen en sus puestos analíticos en lugar de ser ascendidas a la dirección general, ascensos que conllevan evaluaciones subjetivas.

Existen avances lentos, incluso en las oficinas de nivel jerárquico. Un artículo reciente de Bloomberg informó que, en 2012, la cantidad de mujeres CFO en las 500 empresas de Standard & Poor había aumentado un 35%, de 40 a 54, a un récord del 10,8%.

Pero la dificultad persiste para llegar a la cima. La proporción de mujeres CEO se mantuvo en un 4% en 2012, también un récord, pero que no se modificó en cinco años. La asimetría en el éxito de las mujeres para quebrar ese techo invisible y acceder a las oficinas de nivel jerárquico es muy elocuente: es mucho más fácil para las mujeres demostrar destrezas técnicas y mensurables que sobreponerse a posibles sesgos en evaluaciones cualitativas subjetivas. ■

*Lily Fang es Profesora Adjunta de Finanzas de INSEAD.*

#### Referencias:

Damast, Alison, 2013, “MBA Gender Pay Gap: An Industry Breakdown”, *Bloomberg Businessweek*, 7 de enero.

Frankel, Lois, 2010, *Nice Girls Don't Get the Corner Office* (Nueva York: Warner Business Books).

Sandberg, Sheryl, 2010, “Why We Have Too Few Women Leaders”, presentación en TED, diciembre.