Capítulo 9
LAS CUOTAS DE GÉNERO

Manuel Bagues
University of Warwick, CEPR, IZA y J-Pal
https://orcid.org/0009-0004-8340-5130

Natalia Zinovyeva
University of Warwick
https://orcid.org/0009-0002-8449-6519

Resumen

Este capítulo analiza las cuotas de género como instrumento para promover la igualdad en posiciones de liderazgo. Tras examinar las causas de la escasa presencia femenina en puestos de poder, el capítulo distingue tres tipos de cuotas cuya efectividad depende del origen específico de la desigualdad: cuotas en listas de candidatos, cuotas de representación paritaria y cuotas en comités de evaluación. La revisión de la literatura muestra que las cuotas en listas electorales aumentan efectivamente la representación femenina sin comprometer la calidad de los elegidos, pero en general no logran trasladar este aumento a posiciones de mayor poder o a cambios en las políticas. Las cuotas de representación paritaria garantizan mayor presencia femenina en posiciones de poder y pueden modificar políticas públicas y reducir estereotipos, pero conllevan mayores riesgos de *backlash*. Por último, las cuotas en comités de evaluación resultan ser las menos efectivas: en general no benefician a las candidatas y, paradójicamente, suponen una carga profesional desproporcionada para las pocas mujeres que han alcanzado puestos de responsabilidad, exacerbando así las brechas de género que pretenden resolver.

1. INTRODUCCIÓN

A pesar de los significativos avances de las últimas décadas, la presencia de las mujeres sigue siendo escasa en posiciones de liderazgo y toma de decisiones. Esta brecha es especialmente pronunciada en ámbitos como la política,

la economía y el mundo académico. Únicamente el 15% de los jefes de estado o de gobierno a nivel mundial son mujeres (UN Women, 2025) y, en España, solo el 24% de los municipios tiene una alcaldesa. Un patrón similar se observa en el mundo empresarial. Entre las 500 empresas más grandes de Estados Unidos, el 11% están dirigidas por mujeres (Fortune, 2025) y, en España, solamente cuatro mujeres ocupan el puesto de CEO entre las empresas del IBEX 35. En el ámbito académico, aunque las mujeres obtienen actualmente cerca de la mitad de todos los doctorados tanto en Estados Unidos como en la Unión Europea, ocupan aproximadamente una tercera parte de las cátedras (European Commission, 2024; U.S. National Science Foundation, 2024; U.S. Department of Education, 2022). El porcentaje de mujeres catedráticas en España se situaba en el 24,1% en 2023, siendo aún más bajo en campos STEM, donde menos de un sexto de las cátedras están ocupadas por mujeres.

La persistente escasa representación de las mujeres en posiciones de poder es motivo de preocupación por al menos tres razones. En primer lugar, desde una perspectiva de *equidad*, podría reflejar la ausencia de igualdad de oportunidades para acceder a posiciones de liderazgo, limitando así el desarrollo profesional de las mujeres. En segundo lugar, existe un argumento de *eficiencia*. Como señala Bertrand (2020), una economía que selecciona a sus líderes de un grupo limitado de candidatos necesariamente opera por debajo de su frontera de eficiencia, desaprovechando una parte sustancial del talento disponible. En tercer lugar, desde el punto de vista de la *representatividad*, la composición de quienes ocupan posiciones de liderazgo debería reflejar, al menos en cierta medida, la diversidad de la población. La escasa representación femenina en posiciones de poder puede dar lugar a decisiones que no incorporan adecuadamente las perspectivas y necesidades de la mitad de la sociedad.

Esta situación ha motivado el desarrollo e implementación de políticas de acción afirmativa, entre las que destacan las cuotas de género como uno de los instrumentos más extendidos y debatidos a nivel internacional.

2. ¿POR QUÉ HAY POCAS MUJERES EN POSICIONES DE LIDERAZGO?

Comprender las causas de la escasa presencia de mujeres en posiciones de liderazgo resulta fundamental para el diseño de políticas efectivas que promuevan una mayor igualdad de género en posiciones de toma de decisiones. La literatura

económica habitualmente distingue entre los factores relacionados con la oferta y aquellos relacionados con la demanda. Los primeros se refieren a características y decisiones de las propias mujeres que pueden afectar su disponibilidad o disposición para acceder a posiciones de liderazgo, mientras que los segundos tienen que ver con barreras, discriminación o sesgos por parte de quienes toman las decisiones de contratación y promoción. Sin embargo, esta distinción no es nítida y ambos tipos de factores están frecuentemente interrelacionados: por ejemplo, si las mujeres anticipan que se enfrentarán a discriminación en procesos de selección (demanda), pueden reducir su inversión en formación específica o su disposición a competir por ciertas posiciones (oferta). Además de estos factores de oferta y demanda, existen barreras estructurales e institucionales que, aunque no estén directamente diseñadas para discriminar por género, pueden afectar desproporcionadamente a las mujeres.

2.1. Factores de 'oferta'

Una primera explicación de la escasez de mujeres en puestos de liderazgo apunta a diferencias en las características y comportamientos de hombres y mujeres que afectan la oferta de candidatas cualificadas para estos puestos. La literatura económica ha documentado la existencia de diferencias de género en diversos aspectos que pueden influir en las trayectorias profesionales.

En primer lugar, existe evidencia sobre diferencias de género en la propensión a competir (Niederle y Vesterlund, 2007; Buser *et al.*, 2014). En los experimentos llevados a cabo por estos autores, las mujeres tienden a mostrar una menor propensión a participar en situaciones competitivas, incluso cuando poseen niveles de habilidad similares a los hombres. Además, la literatura también ha identificado diferencias de género en las estrategias de negociación y en la propensión a solicitar promociones. Las mujeres son menos propensas a postularse para ascensos profesionales (Bosquet *et al.*, 2019; De Paola *et al.*, 2015) o a negociar mejores condiciones laborales (Babcock *et al.*, 2006; Blackaby *et al.*, 2005). Estas diferencias podrían estar relacionadas con una brecha de género en la confianza en las propias capacidades. Una dificultad adicional es que, como señalan Exley y Nielsen (2024), aunque esta brecha es ampliamente conocida, los empleadores normalmente no la tienen en cuenta, perpetuando así las desventajas a las que se enfrentan las mujeres en procesos competitivos de selección para posiciones de liderazgo. Un caso ilustrativo es el de Donna Strickland, quien recibió el Premio Nobel de Física en 2018 cuando ocupaba únicamente una posición de profesora

titular (*Associate Professor*) en la Universidad de Waterloo, a pesar de llevar más de dos décadas en la institución y de haber realizado contribuciones científicas de altísimo nivel. Al recibir el premio, Strickland declaró públicamente que nunca había solicitado la promoción a catedrática, ilustrando cómo incluso investigadoras con logros excepcionales pueden ser menos propensas a buscar activamente su avance profesional y cómo las instituciones tienden a no actuar proactivamente para promoverlas (Devlin, 2018).

Las responsabilidades familiares y de cuidado también desempeñan un papel importante. Las mujeres asumen de forma desproporcionada las tareas de cuidado de hijos y otros familiares (Blau *et al.*, 2010), lo que puede limitar su disponibilidad para dedicar tiempo a actividades que faciliten el acceso a puestos de responsabilidad, como el desarrollo de redes profesionales, la participación en actividades profesionales fuera del horario laboral habitual o la movilidad geográfica. Además, existe evidencia de que el éxito profesional de las mujeres en posiciones de liderazgo puede generar tensiones en sus relaciones de pareja. Por ejemplo, las mujeres que por unos pocos votos resultan elegidas alcaldesas o parlamentarias en Suecia tienen el doble de probabilidad de divorciarse que las que no son elegidas, mientras que ser elegido no tiene ningún efecto sobre la estabilidad familiar de los varones (Folke y Rickne, 2020). Este patrón sugiere la existencia de costos personales asociados al ascenso profesional femenino que no se observan en el caso de los hombres, posiblemente reflejando normas sociales persistentes sobre los roles de género (Bertrand *et al.*, 2015; Zinovyeva y Tverdostup, 2021).

Otro factor relevante es la segregación horizontal por género en distintos ámbitos profesionales y campos de estudio. En la educación universitaria, por ejemplo, las mujeres tienen una presencia minoritaria en campos como la economía, las matemáticas, la física o la ingeniería, mientras que tienen mayor presencia en áreas como las humanidades, las ciencias sociales o las ciencias de la vida. Esta segregación, medida en términos del índice de Duncan, se sitúa en torno al 30% en Europa y Estados Unidos, y ha permanecido estable durante las últimas dos décadas (Bagues y Zinovyeva, 2025), limitando la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo en estos ámbitos.

Otro problema podría ser el tiempo excesivo que algunas mujeres dedican a tareas que son socialmente deseables y necesarias para el funcionamiento de las organizaciones, pero que no cuentan para las decisiones de promoción (Babcock *et al.*, 2017). Estas tareas no valoradas para la promoción incluyen actividades como la participación en comités sin reconocimiento profesional, la mentoría

informal o la organización de eventos, que desvían tiempo y esfuerzo de actividades que sí son valoradas para el ascenso profesional.

Finalmente, la literatura académica también ha señalado la barrera que supone la ausencia de modelos de referencia y de mentoras femeninas (Blau *et al.,* 2010; Carrell *et al.*, 2010; Porter y Serra, 2020; Bettinger y Long, 2005). La falta de orientación y apoyo profesional por parte de mujeres en posiciones superiores resulta particularmente relevante en contextos donde las redes informales desempeñan un papel fundamental en el acceso a información y oportunidades (Ginther *et al.*, 2020). Esta limitación en el acceso a redes profesionales puede restringir significativamente las oportunidades de desarrollo profesional de las mujeres. La ausencia de mujeres líderes también puede favorecer el desarrollo de un ambiente laboral hostil. Como muestran Folke y Rickne (2022), el acoso sexual es más frecuente en industrias y empresas dominadas por hombres, constituyendo una barrera adicional para el avance profesional femenino en estos contextos, con consecuencias profesionales muy negativas (Adams-Prassl *et al.*, 2024). El pionero caso de Nevenka Fernández en España ilustra las consecuencias de esta problemática: en 2002, siendo concejala del Ayuntamiento de Ponferrada, se convirtió en la primera demandante en ganar un juicio por acoso sexual contra un político (el entonces alcalde), enfrentando no solo el acoso sino también el ostracismo social y profesional, lo que finalmente la llevó a abandonar su carrera política.

2.2. Factores de 'demanda'

Además de los factores relacionados con la oferta, en ocasiones las mujeres también se enfrentan a problemas de discriminación en los procesos de selección y evaluación. Esta discriminación puede manifestarse de diversas formas. En primer lugar, puede existir discriminación basada en preferencias, donde quienes toman decisiones de contratación o promoción tienen una preferencia intrínseca por trabajar con personas de su mismo género. En segundo lugar, en situaciones donde la información sobre la productividad de los candidatos es imperfecta, puede surgir discriminación estadística. Los evaluadores podrían utilizar el género como señal informativa, asignando a las mujeres características promedio de su grupo (Aigner y Cain, 1977; Bagues y Pérez-Villadoniga, 2013). Este tipo de discriminación puede en algunos casos estar basada en creencias correctas sobre diferencias promedio entre grupos (por ejemplo, si las mujeres tienen en promedio mayor probabilidad de interrumpir sus carreras por maternidad), aunque su aplicación a candidatas individuales resulte discriminatoria.

Los estereotipos de género constituyen una tercera forma de discriminación, relacionada pero conceptualmente distinta de la discriminación estadística, ya que se basan en creencias incorrectas o exageradas sobre las capacidades relativas de hombres y mujeres. Por ejemplo, según datos del World Values Survey, el 31% de la población mundial considera que los hombres son mejores directivos empresariales y el 35% que son mejores líderes políticos (World Values Survey Association, 2022). Estas percepciones pueden influir no solo en las decisiones de selección y promoción, sino también en las evaluaciones de desempeño una vez que las mujeres acceden a posiciones de responsabilidad. Estos estereotipos pueden ser muy persistentes, ya que algunos evaluadores no actualizan sus creencias, incluso cuando observan que en realidad no existen tales diferencias (Reuben *et al.,* 2014). La discriminación estadística y el impacto de los estereotipos pueden ser particularmente relevantes en contextos donde la evaluación de la calidad o el desempeño es difícil de medir objetivamente y donde los evaluadores tienen amplia discrecionalidad en sus decisiones.

2.3. Barreras estructurales e institucionales

Además de los factores de oferta y demanda descritos anteriormente, existen barreras estructurales e institucionales que podrían contribuir a perpetuar la escasa presencia femenina en posiciones de liderazgo. Algunas de estas barreras no están directamente sesgadas en contra de las mujeres, pero aun así las afectan de manera desproporcionada. La falta de flexibilidad laboral, los horarios excesivamente largos, o la necesidad de disponibilidad absoluta pueden resultar particularmente perjudiciales para las mujeres que continúan asumiendo desproporcionadamente las responsabilidades de cuidado familiar. Por ejemplo, en el ámbito académico de la Economía, la forma en que está estructurada la carrera profesional pone especial énfasis en la producción académica entre los 30 y 40 años, cuando se decide el acceso a las plazas permanentes (*tenure*). El momento en que se toma esta decisión podría penalizar especialmente a las mujeres dadas sus restricciones biológicas en términos de la edad a la que pueden tener hijos (Mason *et al.,* 2013).

Algunos autores han señalado que, dada la asimetría existente en las tareas asociadas al cuidado de los hijos, las medidas destinadas a reducir las barreras a las que se enfrentan las mujeres deberían beneficiar únicamente a estas. Por ejemplo, Antecol *et al.* (2018) argumentan que las extensiones del reloj de *tenure* (*tenure-clock extensions*) deberían concederse exclusivamente a las

mujeres, ya que políticas que afecten igualmente a hombres y mujeres pueden terminar beneficiando desproporcionadamente a los hombres, ampliando la brecha de género en lugar de reducirla.

Otro ejemplo de barrera estructural aparentemente neutra es la organización de la jornada laboral. Una caracterización útil para entender este problema es el concepto de trabajos "codiciosos" (*greedy jobs*) (Goldin, 2014, 2021; Wasserman, 2023). Estos son empleos de alta remuneración y alta presión que demandan que los trabajadores estén disponibles en horarios inusuales fuera de sus horas contractuales. Muchas posiciones de liderazgo encajan en esta categoría: las responsabilidades no se limitan a un horario fijo, sino que incluyen eventos fuera del horario laboral, reuniones de emergencia, expectativas de disponibilidad constante y una cultura de presentismo. Esta estructura laboral "codiciosa" genera barreras particulares para las mujeres que asumen la mayor parte de las responsabilidades de cuidado, ya que la incompatibilidad entre las demandas de estos cargos y las responsabilidades familiares se vuelve más pronunciada. Estas prácticas, aunque no diseñadas explícitamente para excluir a las mujeres, crean barreras de facto para su avance profesional.

3. CUOTAS DE GÉNERO

Las cuotas de género constituyen una de las políticas más utilizadas para incrementar la representación de las mujeres en posiciones de liderazgo y toma de decisiones. A diferencia de otras políticas que buscan eliminar barreras específicas o promover la igualdad de oportunidades de forma indirecta, las cuotas establecen objetivos numéricos explícitos o requisitos mínimos de representación femenina en determinados ámbitos.

Existen diferentes tipos de cuotas de género, que varían tanto en su diseño como en los mecanismos a través de los cuales operan. La mayoría de las cuotas pueden clasificarse en tres categorías: las cuotas en listas de candidatos, las cuotas en comités de evaluación y las cuotas de representación paritaria.

La efectividad de cada tipo de cuota depende de cuáles son las barreras más relevantes en cada contexto específico. Si la escasa presencia femenina se debe principalmente a la menor propensión de las mujeres a postularse para cargos o a la dificultad de los empleadores para identificar candidatas cualificadas (quizás debido a la importancia de las redes informales masculinas), la introducción de cuotas que garanticen un mínimo de mujeres entre los candidatos

podría resultar efectiva. Por otro lado, si el problema principal radica en sesgos discriminatorios en los procesos de selección por parte de los evaluadores varones, introducir cuotas en los comités de evaluación podría ayudar a aumentar la tasa de éxito de las candidatas. Finalmente, pueden existir situaciones en las que, debido a la existencia de discriminación o de barreras estructurales, no es suficiente con garantizar un número mínimo de mujeres entre las candidatas o entre los evaluadores, siendo necesario imponer cuotas que determinen directamente la composición por género de las personas seleccionadas.

Para considerar la conveniencia de cada tipo de cuota, también es importante evaluar los costes que se generan, tanto para los participantes como para la sociedad en general. Las cuotas en las listas de candidatos son probablemente las menos costosas, siendo el principal coste el incurrido por las candidatas que participan debido a la cuota, así como el perjuicio para los candidatos varones que no son convocados. Sería contraproducente pedir a las mujeres que participen en más procesos de selección si esto no se traduce en mayores tasas de éxito. Por otro lado, las cuotas en los comités de selección pueden imponer una carga adicional a las evaluadoras, especialmente cuando no reciben una retribución adecuada por su tiempo. Paradójicamente, con este tipo de cuotas se corre el riesgo de imponer un coste adicional a las escasas mujeres veteranas que han conseguido llegar a puestos de poder. Este coste puede ser sustancial en contextos donde hay pocas mujeres disponibles para formar parte de los comités, especialmente en campos como las ciencias e ingeniería, lo que puede llevar a una sobrecarga de responsabilidades (Vernos, 2013). Por último, las cuotas que imponen directamente una representación mínima de mujeres en una determinada posición son probablemente las que potencialmente pueden resultar más costosas para la sociedad, si su implementación supone una disminución en la calidad de los seleccionados. También se corre el riesgo de generar una reacción de *backlash* si parte de la sociedad percibe que son injustas o ineficientes.

En la práctica, dado que diversos factores pueden estar presentes simultáneamente, el diseño óptimo de las cuotas requiere un análisis cuidadoso del contexto institucional, de las causas específicas de la desigualdad en cada ámbito, y de los costes y beneficios que se generan.

3.1. Cuotas en listas de candidatos

Las cuotas que restringen el sexo de los candidatos representan una de las formas más extendidas de acción afirmativa para promover la igualdad de género y han sido adoptadas en diversos contextos institucionales (Dahlerup, 2006). A continuación, se discute la evidencia disponible sobre el efecto de estas cuotas centrándonos en dos ámbitos: las listas electorales y el mercado laboral.

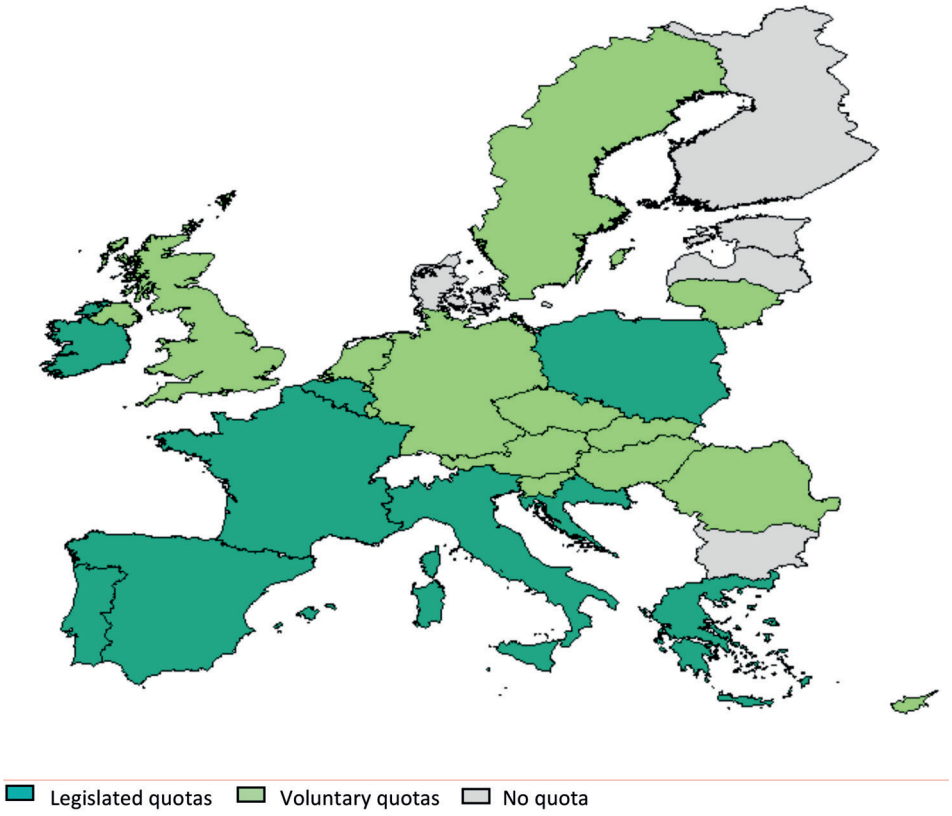
3.1.1. *Cuotas en listas electorales*

Este tipo de cuotas, que establece requisitos sobre la composición de género de las listas electorales, constituye probablemente el instrumento más utilizado para incrementar la representación femenina en parlamentos y asambleas (Krook, 2009). A menudo se exige que las mujeres (y los hombres) constituyan al menos el 40% de los candidatos en las listas electorales, aunque algunos países han adoptado umbrales ligeramente inferiores o superiores, dependiendo del equilibrio entre la ambición de la política y las restricciones sociopolíticas existentes.

A nivel global, más de 100 países han adoptado algún tipo de cuota de género en candidaturas políticas, ya sea mediante legislación nacional o a través de compromisos voluntarios de los partidos. En la Unión Europea, en 2024 diez de los 27 países miembros habían legislado cuotas de género en listas de candidatos que se aplican a todos los partidos políticos y, adicionalmente, en trece países más algunos de los principales partidos habían adoptado cuotas de forma voluntaria (ver figura 1). Resulta interesante observar que las cuotas legisladas se han implementado principalmente en países de tradición católica (España, Portugal, Francia, Bélgica, Irlanda, Italia, Croacia y Polonia), mientras que los países de tradición protestante han tendido a adoptar cuotas de forma voluntaria a través de compromisos de los partidos políticos. Este patrón sugiere que las diferencias en la cultura política y en las tradiciones de regulación estatal podrían influir en la elección del tipo de cuota adoptada.

Las cuotas legisladas tienden a ser más efectivas que las voluntarias en términos de aumentar la representación femenina, ya que garantizan una aplicación uniforme a todos los partidos políticos (Dahlerup, 2006; Krook, 2009). No obstante, esta universalidad podría generar un *trade-off* en contextos donde algunos partidos tienen un grupo limitado de mujeres cualificadas disponibles, aunque la mayor parte de la evidencia empírica sugiere que en la práctica este *trade-off* no es sustancial (Besley *et al.*, 2017; Bagues Campa, 2021).

Figura 1. Cuotas de género en listas electorales en Europa.



Fuente: www.quotaproject.org (International Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA) *et al.*, 2024).

El impacto de las cuotas en listas de candidatos también depende del sistema electoral en el que se implementen (Schwindt-Bayer, 2009). En sistemas de listas abiertas, donde los votantes pueden expresar preferencias por candidatos individuales, el comportamiento de los votantes puede reducir o amplificar el efecto de la cuota. La evidencia sobre sesgos de género entre los votantes es mixta: mientras que algunos estudios encuentran preferencias favorables hacia candidatas femeninas, como en las elecciones al Senado español (Esteve-Volart y Bagues, 2012), otros no encuentran evidencia de discriminación, como en las elecciones locales españolas (Bagues y Campa, 2020), y algunos documentan sesgos en contra de las mujeres, como en las elecciones parlamentarias francesas

(Le Pennec y Pons, 2022)[1]. Esta heterogeneidad sugiere que el contexto institucional y cultural puede moderar significativamente el efecto de las cuotas de candidatos. Por ejemplo, la existencia de sesgos en contra de las candidatas femeninas podría explicar el escaso impacto de algunas cuotas introducidas en sistemas de listas abiertas, como el caso de Polonia en 2011 (Gorecki y Kukołowicz, 2014). Un original sistema para facilitar el éxito de las cuotas en un sistema de listas abiertas fue ensayado por primera vez en Italia. Las cuotas de candidatos fueron introducidas en combinación con el llamado sistema de voto de doble preferencia, que otorga dos votos a los votantes, uno de los cuales puede ser utilizado para votar a los candidatos varones y el otro a las candidatas, provocando un sustancial aumento en la representación femenina (Baltrunaite *et al.*, 2019).

Sin embargo, en sistemas de listas cerradas con representación proporcional, donde los votantes eligen un partido y el orden en la lista determina quién es electo, las cuotas bien diseñadas pueden aumentar considerablemente la representación femenina, siempre que incluyan requisitos de posicionamiento que impidan a los partidos eludirlas colocando a las mujeres en posiciones sin posibilidades reales de elección (Baltrunaite *et al.*, 2019; Esteve-Volart y Bagues, 2012). Las regulaciones más sofisticadas establecen sistemas de cremallera, donde hombres y mujeres deben alternarse en la lista, o exigen que cada tramo de la lista incluya un porcentaje mínimo de mujeres (por ejemplo, al menos dos mujeres y dos hombres cada cinco candidatos) (Dahlerup y Freidenvall, 2013; Jones, 2004; Matland, 2006).

---

[1] Esteve-Volart y Bagues (2012) analizan las elecciones al Senado español, un sistema de listas abiertas con candidatos ordenados alfabéticamente por partido. Encuentran que, condicionado en la posición en la papeleta y el partido, las candidatas femeninas atraen más votos que los masculinos. Sin embargo, la ausencia de competencia política empeora la calidad de las posiciones asignadas a las mujeres, sugiriendo discriminación a nivel de partido más que de votantes. Bagues and Campa (2020) analizan la introducción de cuotas de género en 2007 en municipios grandes en España. Comparan el desempeño electoral de partidos obligados a aumentar su proporción de candidatas femeninas (*male holdouts*) en municipios con y sin cuotas. No encuentran impacto significativo en los resultados electorales, sugiriendo que los votantes no están sesgados en contra de las candidatas femeninas. Le Pennec and Pons (2022) analizan las elecciones parlamentarias francesas donde las cuotas de género obligan a los partidos a seleccionar candidatas femeninas en algunas circunscripciones. Encuentran que las candidatas femeninas obtienen menos votos en municipios con mayores brechas salariales de género, y que los partidos tienden a seleccionar candidatos masculinos en los distritos más competitivos, evidenciando tanto sesgo de votantes como estrategias discriminatorias por parte de los partidos.

Además, la efectividad de las cuotas puede depender de la existencia de mecanismos de cumplimiento (Archenti y Tula, 2014; Murray, 2010). Algunas leyes de cuotas no permiten participar en las elecciones a las listas que no cumplen con los requisitos, mientras que otras imponen multas económicas a los partidos infractores o reducen su financiamiento público. Estas sanciones económicas pueden resultar insuficientes si los partidos consideran que el costo de incumplimiento es menor que el costo político de modificar sus listas. El caso francés ilustra esta problemática: tras la implementación de la ley de paridad en 2000, varios partidos políticos optaron por pagar las multas antes que cumplir plenamente con los requisitos de paridad (Murray, 2012).

Una evaluación sistemática del impacto de las cuotas en listas de candidatos requiere abordar cuatro cuestiones fundamentales. En primer lugar, ¿logran las cuotas aumentar la representación femenina en el nivel donde se implementan? En segundo lugar, ¿lo hacen a costa de la calidad de los candidatos? En tercer lugar, ¿se extiende el efecto hacia posiciones de mayor relevancia (por ejemplo, si las cuotas de candidatos a concejal consiguen aumentar el número de alcaldesas)? Y, finalmente, ¿tienen impacto sobre las políticas públicas adoptadas?

La mayor parte de los estudios que han analizado el impacto de las cuotas de candidatos en contextos de listas cerradas tienden a encontrar un impacto positivo en el número de mujeres elegidas (Jones, 2009; Schwindt-Bayer, 2009; Murray, 2010). Además, el aumento en el número de mujeres elegidas no parece producirse a costa de una reducción en la calidad media de los representantes electos (Bagues y Campa, 2021; Baltrunaite *et al.*, 2019). En algunos casos, incluso podría mejorar. El análisis de Besley *et al.* (2017) muestra que la cuota aumentó la calidad de los políticos masculinos precisamente donde más incrementó la representación femenina, siendo la renuncia de los líderes masculinos más mediocres el mecanismo clave. La calidad de las candidatas femeninas no disminuyó; en cambio, los estándares de selección aumentaron para todos. Este estudio proporciona evidencia de que en ocasiones las cuotas en listas de candidatos pueden mejorar, en lugar de comprometer, la calidad de la selección política.

Sin embargo, en general, la mayor presencia femenina en los niveles donde se aplica la cuota no parece trasladarse, al menos en el corto plazo, a niveles superiores de poder político (Bagues y Campa, 2021; Lassébie, 2020), aunque existen excepciones notables como el caso sueco, donde la cuota cremallera del Partido Socialdemócrata sí aumentó la representación femenina entre alcaldes (O'Brien y Rickne, 2016).

El caso de las elecciones locales en España es ilustrativo sobre los efectos de las cuotas en las listas electorales. En 2007 la Ley de Igualdad estableció que las listas electorales en municipios de más de 5.000 habitantes debían incluir al menos un 40% de candidatos de cada sexo, con requisitos específicos sobre el posicionamiento en diferentes tramos de la lista. Esta cuota se extendió en 2011 a municipios de más de 3.000 habitantes. Bagues y Campa (2021) analizan el impacto de estas cuotas utilizando un diseño de regresión discontinua que compara municipios justo por encima y por debajo del umbral poblacional. Los autores encuentran que las cuotas aumentaron la presencia de mujeres en las listas de candidatos en 8 puntos porcentuales y el número de mujeres elegidas para los concejos municipales en 4 puntos porcentuales. No observan variaciones significativas en la calidad de los políticos electos, medida tanto por nivel educativo como por los votos recibidos, y en el plazo de tres rondas electorales, las cuotas no lograron aumentar la presencia de mujeres en posiciones de mayor poder como líder de partido o alcaldesa.

Un factor clave que puede ayudar a que la mayor presencia de mujeres en niveles inferiores provocada por la cuota se traslade a posiciones de mayor responsabilidad es la duración de los mandatos de los líderes políticos. En contextos en los que los titulares de posiciones de liderazgo tienden a ser reelegidos durante muchos mandatos, las mujeres que entran gracias a la cuota en los niveles inferiores tardarán más tiempo en alcanzar los niveles superiores. La existencia de límites de mandato puede ayudar a amplificar el impacto de las cuotas, como muestra el análisis de Kansikas y Bagues (2024) de varias reformas del límite de mandato que han tenido lugar en Italia durante los últimos años. Este estudio encuentra que cuando los alcaldes pueden permanecer en su puesto durante un mayor número de legislaturas, el acceso de mujeres a posiciones de alcaldesa se retrasa. Además, este efecto es más importante en los municipios donde existen cuotas de género y, por lo tanto, hay relativamente más mujeres en política, mostrando la complementariedad entre ambas políticas. La combinación de cuotas en las listas de candidatos a concejal y límites al número de mandatos de los alcaldes facilita la transición de mujeres desde posiciones de entrada hacia roles de liderazgo político.

Una pregunta fundamental es si el aumento en la representación femenina resultante de las cuotas se traduce en cambios en las políticas adoptadas. Aunque la evidencia sugiere que las mujeres tienen preferencias distintas a los hombres en ciertos ámbitos, mostrando mayor preocupación por temas como educación, sanidad, problemas sociales y derechos de las mujeres (Bagues y Campa, 2021;

Funk y Gathmann, 2015), en el contexto de países occidentales los estudios disponibles en general no encuentran diferencias significativas en las políticas implementadas cuando, debido a las cuotas, aumenta la presencia femenina en cargos políticos (Bagues y Campa, 2021)[2]. Esta aparente desconexión entre preferencias y políticas podría deberse a que las cuotas de candidatos suelen afectar a posiciones de menor poder, o a que se requiere más tiempo para que los cambios en la composición de los políticos se traduzcan en cambios de políticas.

3.1.2. *Mercado laboral*

Las cuotas de género también pueden aplicarse a procesos de selección laboral, estableciendo requisitos sobre la composición por sexo de las listas de candidatos entrevistados. Estas políticas han sido adoptadas por numerosas universidades, empresas tecnológicas y multinacionales, aunque han recibido menos atención académica que las cuotas electorales. Por ejemplo, tras una iniciativa de la Casa Blanca en 2015 (Streitfeld, 2015), las principales empresas tecnológicas como Facebook, Amazon, Microsoft e Intel se comprometieron a garantizar que sus listas de candidatos para posiciones de liderazgo incluyesen mujeres y miembros de minorías.

La evidencia disponible sobre la efectividad de este tipo de medidas es muy limitada, pero existe evidencia experimental de laboratorio que sugiere que el efecto es mayor cuando la cuota incluye al menos dos mujeres (*two in pool effect*). Johnson *et al.* (2016) encuentran que cuando solo hay una mujer en una lista final de candidatos, sus probabilidades de ser contratada son muy limitadas. Sin embargo, cuando hay dos o más mujeres en la lista, las probabilidades de contratar a una mujer aumentan sustancialmente. Los autores argumentan que mientras que una única candidata podría ser percibida como simbólica o excepcional, la presencia de dos o más candidatas permite una evaluación menos sesgada. Otro experimento de laboratorio también ha mostrado que simplemente aumentando el número de candidatos considerados se incrementa la proporción de candidatas y la probabilidad de que una mujer sea elegida (Lucas *et al.,* 2021).

---

[2] Una excepción es Lippmann (2022), quien observa que las legisladoras elegidas por las cuotas tienen una mayor propensión a participar en temas relacionados con los derechos de las mujeres.

3.2. Cuotas en la composición de comités

Las cuotas en la composición de comités establecen requisitos sobre la representación de género en los órganos colegiados que toman decisiones sobre contratación, promoción, asignación de recursos o evaluación de candidatos. Estas políticas se aplican a diversos contextos: tribunales de oposición, comités de evaluación de proyectos de investigación o paneles de selección de expertos en distintos ámbitos. Al igual que con las cuotas en listas de candidatos, el diseño específico puede variar considerablemente. La mayoría establecen que al menos el 40% de los miembros deben ser de cada sexo, aunque algunos países han adoptado umbrales diferentes.

Este tipo de cuotas se ha implementado principalmente en el ámbito académico y en el sector público, aunque también existen ejemplos en el sector privado. Finlandia fue pionera al establecer cuotas de género en comités científicos en 1995, seguida por otros países como España (2007) y Francia (2014). Estas cuotas generalmente establecen que al menos el 40% de los miembros de comités de evaluación, contratación o promoción deben ser mujeres (Bagues *et al.,* 2017). Además de las regulaciones nacionales, numerosas universidades e instituciones científicas han adoptado sus propias directrices internas que aseguran la presencia de ambos géneros en los comités. La Comisión Europea también se comprometió a alcanzar un objetivo del 40% de participación femenina en sus estructuras consultivas como parte del programa de investigación e innovación Horizonte 2020.

La lógica detrás de estas cuotas es que la inclusión de mujeres en los comités evaluadores puede ayudar a reducir los sesgos de género en los procesos de selección y promoción, mejorar la calidad de las decisiones y, eventualmente, incrementar la representación femenina en posiciones de liderazgo. Existen varios mecanismos teóricos por los cuales una mayor presencia de mujeres en comités podría beneficiar a las candidatas femeninas. En primer lugar, las evaluadoras mujeres podrían estar menos influenciadas por estereotipos negativos sobre las capacidades de las mujeres y ser más conscientes de los sesgos implícitos que afectan la evaluación de candidatas femeninas. En segundo lugar, hombres y mujeres pueden valorar de forma diferente ciertos tipos de contribuciones, experiencias o enfoques. En contextos como el académico, donde existe segregación de género por áreas de conocimiento, la presencia de evaluadoras mujeres podría asegurar que las contribuciones en áreas donde las mujeres están más representadas sean valoradas adecuadamente (Bagues y Pérez-Villadoniga, 2012, 2013).

En tercer lugar, la presencia de mujeres en comités mixtos podría moderar el comportamiento de los evaluadores masculinos, ya sea por presión social para evitar expresiones evidentes de sesgo o porque las evaluadoras pueden señalar y cuestionar decisiones que parecen estar influenciadas por consideraciones de género. Finalmente, existe evidencia de que los grupos con mayor diversidad de género pueden tomar mejores decisiones y exhibir mayor inteligencia colectiva (Woolley *et al.*, 2010).

3.2.1. *Evidencia empírica*

Sin embargo, la evidencia empírica sobre el efecto de la composición de género de los comités de evaluación en muchos casos no respalda estas hipótesis. Varios estudios experimentales encuentran que la brecha de género en las evaluaciones es similar entre evaluadores masculinos y femeninos (Moss-Racusin *et al.*, 2012; Williams y Ceci, 2015). Más aún, algunos estudios en contextos de evaluaciones académicas reales documentan que las candidatas tienen probabilidades similares o incluso ligeramente menores de éxito cuando son evaluadas por mujeres (Broder, 1993; Card *et al.,* 2020; Deschamps, 2024)[3].

Resultan particularmente convincentes los estudios que explotan la existencia de mecanismos aleatorios de selección de evaluadores, ya que permiten estimar de manera consistente el impacto causal de la presencia de mujeres en los comités sobre las probabilidades de éxito de los candidatos y candidatas. Este es el caso tanto de Bagues y Esteve-Volart (2010) como de Bagues *et al.* (2017), que utilizan información de decenas de miles de candidatos que, por azar, han sido asignados a tribunales con un mayor o menor número de evaluadoras y evaluadores. A pesar de los diferentes contextos considerados, la evidencia de ambos estudios apunta en la misma dirección: una mayor presencia de mujeres en los comités no reduce la brecha de género en las tasas de éxito de las candidatas y, en algunos casos, puede incluso aumentarla.

---

[3] Moss-Racusin *et al.* (2012) y Williams y Ceci (2015) analizan evaluaciones de candidatos hipotéticos para un puesto de gerente de laboratorio y para una posición de profesor asistente respectivamente. Broder (1993) estudia las evaluaciones de propuestas enviadas a la National Science Foundation, Card *et al.* (2020) examina las evaluaciones de los *referees* de cuatro de las principales revistas de Economía, y Deschamps (2024) estudia comités de contratación académica en varias universidades francesas.

Bagues y Esteve-Volart (2010) analizan las oposiciones a distintos cuerpos de la carrera judicial en España entre 1987 y 2007, en las que los opositores son asignados por sorteo al tribunal correspondiente. El sorteo produce que, por azar, las opositoras puedan ser evaluadas por tribunales con un mayor o menor número de mujeres evaluadoras. Utilizando información de más de 150.000 candidatos, los autores observan que las opositoras tienen significativamente menos probabilidades de ser contratadas cuando son asignadas aleatoriamente a comités donde la proporción de evaluadoras mujeres es mayor. El análisis de los resultados de los opositores en exámenes tipo test, que constituían la primera fase de la oposición, sugiere que este resultado se debe a que los comités con mayoría femenina sobrestiman la calidad de los opositores varones.

Por su parte, Bagues *et al.* (2017) estudian la importancia de la composición de los tribunales en el ámbito académico, utilizando datos de los concursos de *habilitación* en Italia y España. En estos concursos, los miembros de los comités evaluadores son escogidos mediante un sorteo de entre los profesores que figuran en una lista de evaluadores potenciales. Los autores hallan que las candidatas asignadas a tribunales con un mayor número de evaluadoras tienen menores probabilidades de éxito. El análisis de unos 300.000 informes individuales de evaluación revela dos factores que explican este resultado. Por un lado, las evaluadoras mujeres califican a las candidatas femeninas de forma ligeramente más favorable que sus colegas masculinos, pero esta diferencia es pequeña y estadísticamente no significativa. Por otro lado, la presencia de evaluadoras en los comités hace que los evaluadores masculinos sean más duros en su evaluación de las candidatas femeninas. Este comportamiento podría reflejar un efecto de licenciamiento (*licensing effect*), mediante el cual los evaluadores varones se sienten autorizados a expresar sesgos en contra de las candidatas femeninas cuando hay mujeres en el comité, ya que la presencia femenina proporciona una coartada moral que legitima sus decisiones. Alternativamente, podría deberse a un fenómeno de activación de identidad de género (*priming*), por el cual la presencia de mujeres en el comité activa o refuerza la identidad de género de los evaluadores varones, haciéndolos más propensos a favorecer a candidatos de su mismo grupo.

Un aspecto adicional relevante es que las cuotas aumentan desproporcionadamente la participación de las mujeres *senior* en comités de evaluación. Un reciente trabajo de Bagues *et al.* (2025b) indica que esto puede generar costos profesionales desiguales para hombres y mujeres. Los autores analizan el sistema italiano de habilitación académica, donde los miembros de los comités

son seleccionados aleatoriamente, y documentan que las evaluadoras mujeres escriben informes más largos, detallados y técnicos que sus colegas masculinos, sugiriendo un mayor esfuerzo evaluador. Además, servir en un comité reduce la producción científica de los evaluadores, con un costo aproximadamente dos veces mayor para las mujeres que para los hombres.

En conjunto, estos resultados cuestionan seriamente la efectividad de las cuotas en la composición de comités evaluadores. La evidencia empírica no respalda la hipótesis de que aumentar la representación femenina en comités beneficia automáticamente a las candidatas mujeres. Al mismo tiempo, las cuotas generan costos profesionales que recaen desproporcionadamente sobre las mujeres *senior*, quienes asumen mayores cargas de tareas de servicio que, aunque socialmente valiosas, penalizan su productividad investigadora y pueden comprometer su avance profesional. Estas políticas pueden así perpetuar, paradójicamente, las brechas de género que pretenden resolver.

3.3. Cuotas de representación paritaria

Las cuotas de representación paritaria (*mandated representation*) reservan un determinado número o porcentaje de puestos para hombres y para mujeres en órganos legislativos, consejos de administración u otros cuerpos de toma de decisiones. Mientras que las cuotas en listas de candidatos o en comités pueden no traducirse en mayor representación femenina, las cuotas de representación paritaria automáticamente generan un aumento en la presencia de mujeres en los puestos objetivo. Debido a que estas cuotas garantizan que las mujeres ocupen posiciones de poder real, no solo que sean candidatas o evaluadoras, también tienen un mayor potencial para generar cambios más profundos en políticas, en la percepción del liderazgo femenino y en la creación de modelos de referencia para futuras generaciones de mujeres. La mayor presencia de mujeres en puestos de liderazgo podría crear un círculo virtuoso, como sugiere un experimento de laboratorio realizado por Born *et al.* (2022): en equipos dominados por mujeres, las mujeres muestran mayor confianza en su desempeño relativo, ejercen más influencia en las discusiones de grupo y tienen mayor probabilidad de postularse y ser votadas para posiciones de liderazgo.

Al mismo tiempo, este tipo de cuotas también implican mayores riesgos. Si conllevan una reducción en la calidad de los elegidos, o provocan una percepción de injusticia, pueden generar mayores costes sociales y una reacción de *backlash*.

Este tipo de cuotas se ha implementado principalmente en tres contextos. En el ámbito político, varios países, particularmente en África y Asia, han adoptado sistemas de escaños reservados para mujeres en parlamentos nacionales o asambleas locales. En el sector empresarial, numerosos países exigen a las empresas cotizadas que incluyan un porcentaje mínimo de mujeres (y hombres) en los consejos de administración. Finalmente, en el ámbito académico, aunque de manera más reciente y limitada, algunas universidades han establecido plazas de profesorado reservadas exclusivamente para mujeres.

A continuación, se revisa la literatura que ha estudiado las cuotas de representación paritaria en estos tres ámbitos.

3.3.1. *Política*

En algunas zonas de la India se reserva para las mujeres un tercio de los puestos de jefe de consejo de aldea (*gram panchayats*), utilizando un sistema de rotación para decidir en qué aldeas se aplica. Esta política ha sido objeto de extensa investigación que muestra que la reserva de puestos para mujeres en consejos de aldea afectó la composición del gasto público, alineándolo más con las preferencias de las mujeres, y contribuyó a reducir los estereotipos negativos sobre el liderazgo femenino (Pande, 2003; Chattopadhyay y Duflo, 2004; Beaman *et al.,* 2009). En particular, Chattopadhyay y Duflo (2004) analizan específicamente si la reserva de puestos para mujeres afecta las decisiones de política pública en los consejos de aldea, observando que las decisiones de inversión en bienes públicos locales difieren sistemáticamente según el género del líder del consejo. En aldeas donde el puesto de jefe de consejo está reservado para mujeres, la inversión se orienta más hacia bienes públicos que las mujeres valoran particularmente, como agua potable e infraestructura sanitaria, mientras que en aldeas con líderes masculinos la inversión se dirige más hacia bienes preferidos por los hombres como carreteras y educación. Beaman *et al.* (2009) documentan que la exposición a líderes femeninas reduce los estereotipos negativos sobre la efectividad del liderazgo femenino tanto entre votantes masculinos como femeninos, y aumenta las aspiraciones educativas de las niñas.

En conjunto, la evidencia de la India sugiere que las cuotas de representación paritaria pueden tener efectos sustantivos sobre políticas públicas y sobre actitudes hacia el liderazgo femenino, al menos en contextos donde: a) las mujeres tienen preferencias claramente diferenciadas de los hombres sobre políticas públicas relevantes; b) los líderes tienen poder real para influir en decisiones

de política; y c) no existen estructuras partidarias fuertemente jerárquicas que limiten la autonomía de los representantes electos.

Aunque no se dispone de estudios similares para países occidentales, dada la ausencia de este tipo de cuotas, la evidencia disponible a partir de elecciones en las que una candidata vence o pierde por unos pocos votos frente a un candidato varón sugiere que estos resultados podrían no ser aplicables a países más ricos. Por ejemplo, utilizando datos de Estados Unidos y de España respectivamente, Ferreira y Gyourko (2014) y Carozzi y Gago (2023) no observan cambios en el presupuesto en función de que sea elegido alcalde un hombre o una mujer, aunque otro estudio reciente utilizando datos de Baviera halla efectos en áreas específicas como la expansión de guarderías (Baskaran y Hessami, 2023).

3.3.2. *Consejos de administración de empresas*

En las últimas dos décadas, numerosos países europeos han introducido cuotas de género en los consejos de administración de empresas cotizadas. Noruega fue pionera en 2003 al establecer que al menos el 40% de los miembros de los consejos de administración de empresas cotizadas debían ser mujeres, con plazos específicos para el cumplimiento y amenaza de disolución para las empresas que no cumplieran (Bertrand *et al.*, 2019). Posteriormente, otros países europeos han adoptado legislaciones similares, incluyendo Finlandia, Islandia, Francia, Bélgica, Italia, los Países Bajos, Alemania, Portugal y Austria. Estos países difieren en sus umbrales específicos, plazos de implementación y mecanismos de cumplimiento, que van desde sanciones económicas hasta la posible disolución de la empresa. En España, la Ley de Igualdad de 2007 (Ley Orgánica 3/2007) contempló una cuota no vinculante del 40%, que fue reforzada en la Ley de Paridad de 2024 con la introducción de sanciones (Ley Orgánica 2/2024).

Al igual que las cuotas en el ámbito político, la evaluación de estas políticas debe considerar múltiples dimensiones. En primer lugar, ¿logran las cuotas aumentar la representación femenina en los consejos de administración? En segundo lugar, ¿afectan el desempeño o los resultados de las empresas? En tercer lugar, ¿generan efectos de expansión hacia otros niveles de la organización empresarial, aumentando la presencia de mujeres en posiciones ejecutivas o de alta dirección? Y finalmente, ¿modifican las prácticas empresariales o las políticas internas de las organizaciones?

En general, las cuotas han logrado el objetivo directo de aumentar la presencia de mujeres en los consejos de administración, aunque la experiencia

de España muestra que su efectividad es escasa cuando no son vinculantes (Conde-Ruiz *et al.,* 2020; De Cabo *et al.,* 2019). En el caso de España, la representación femenina en los consejos de administración de las empresas IBEX 35 no superó el umbral del 40% establecido en la ley de paridad hasta el año 2024. Además, esta mayor presencia en los consejos no parece haberse traducido por el momento en un acceso equivalente a las posiciones de máxima responsabilidad ejecutiva, con solo cuatro mujeres ocupando el puesto de CEO entre las empresas del IBEX 35.

La evidencia empírica más extensa proviene del caso noruego. La cuota logró aumentar significativamente la representación femenina en los consejos de administración, pasando del 9% en 2003 a aproximadamente el 40% en 2008, pero esto no se tradujo en mejoras en la representación femenina en posiciones ejecutivas o de alta dirección dentro de las empresas (Bertrand *et al.*, 2019). Estos autores tampoco encuentran efectos significativos sobre el desempeño financiero de las empresas, medido por diversos indicadores como rentabilidad, productividad laboral o valoración de mercado. Los análisis de las cuotas implementadas en otros países, como Italia (Ferrari *et al.*, 2022) y Alemania (Gibert y Fedorets, 2025), tampoco encuentran que las cuotas hayan afectado el rendimiento financiero de las empresas.

Una excepción es el trabajo de Ahern y Dittmar (2012), quienes concluyen que la cuota noruega tuvo un efecto negativo significativo sobre la valoración de mercado de las empresas afectadas. Utilizando un diseño de evento que explota el anuncio inesperado de la cuota en 2002, los autores documentan una caída en el valor bursátil de las empresas afectadas, utilizando como grupo de control empresas no cotizadas que estaban exentas, aunque sus resultados han sido cuestionados por Eckbo *et al.* (2019). Además, Bøhren y Staubo (2014) observan que algunas empresas respondieron a la cuota cambiando su forma organizacional (de cotizada a privada) para evitar estar sujetas a la regulación, lo que sugiere que los costos percibidos de cumplimiento eran sustanciales para al menos algunas empresas.

Otros estudios han analizado aspectos específicos de las cuotas noruegas. Matsa y Miller (2013) encuentran que las empresas afectadas por la cuota adoptaron políticas laborales menos agresivas, reduciendo significativamente los despidos durante la crisis financiera de 2008-2009, sugiriendo cambios en el estilo de liderazgo corporativo.

En conjunto, estos resultados sugieren que las cuotas en consejos de administración, aunque efectivas para cambiar la composición de estos órganos, tienen efectos heterogéneos sobre los resultados empresariales y un impacto limitado en transformar las estructuras organizacionales más amplias, al menos en el corto y mediano plazo. Un aspecto importante es que las cuotas en consejos de administración operan en un nivel muy alejado de las decisiones operativas diarias de las empresas. Los consejos de administración típicamente tienen funciones de supervisión y gobierno corporativo, pero no gestionan directamente las operaciones empresariales. Esta distancia entre el nivel donde opera la cuota y los niveles donde se toman las decisiones operativas puede limitar el impacto de la política sobre las prácticas empresariales y sobre las trayectorias profesionales de las mujeres en niveles inferiores de la organización.

3.3.3. *Ámbito académico*

La persistencia de las brechas de género en el mundo académico ha motivado diversas intervenciones políticas diseñadas para aumentar la proporción de mujeres en las posiciones académicas de mayor importancia, como las cátedras, frecuentemente con la esperanza de que una mayor representación femenina en los niveles más altos genere beneficios más amplios. Algunas universidades han establecido plazas de catedrático reservadas exclusivamente para mujeres[4], mientras que algunos países han vinculado la financiación de investigación a subsidios de contratación para mujeres, como Alemania desde 2012 (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz, 2016). Adicionalmente, muchos departamentos en todo el mundo han adoptado objetivos voluntarios de equilibrio de género para contrataciones académicas *senior*.

A diferencia de los ámbitos político y empresarial, donde existe una extensa literatura empírica sobre el impacto de las cuotas de representación paritaria, la evidencia sobre los efectos de las plazas reservadas para mujeres en la academia es aún escasa.

---

[4] Por ejemplo, se han abierto plazas de catedrático reservadas para mujeres en la Universidad de Adelaida en Australia, la Universidad Tecnológica de Eindhoven en los Países Bajos, la Universidad Tecnológica de Viena en Austria, y en varias instituciones en Irlanda (Bagues *et al.*, 2025a).

Un artículo reciente investiga esta cuestión explotando el experimento natural que proporciona el sistema de habilitación centralizado de la academia española (Bagues *et al.,* 2025a). Entre 2003 y 2007, para poder ser promocionado a Profesor Titular o Catedrático, era necesario primero habilitarse en un concurso a nivel nacional, cuya evaluación era realizada por un comité seleccionado por sorteo. La ausencia de reglas de conflicto de interés permitió que algunos candidatos fueran asignados aleatoriamente a comités que incluían conexiones académicas personales (coautores, colegas o directores de tesis), lo que aumentó significativamente sus tasas de éxito en la habilitación (ver más detalles en Zinovyeva y Bagues, 2015). Dado que prácticamente todos los candidatos habilitados fueron posteriormente promocionados por sus departamentos, el sistema de habilitación generó variación cuasi-aleatoria en términos de la composición de género de los departamentos, que explotan los autores para examinar las consecuencias que tiene una mayor presencia de profesoras titulares o catedráticas en un departamento.

Bagues *et al.* (2025a) observan que, en los departamentos donde una mujer fue exógenamente promocionada a Profesora Titular, aumenta en el futuro el número de profesoras titulares y, sobre todo, de doctoras. Diez años después de la promoción a Titular, los departamentos afectados cuentan con aproximadamente una profesora titular más. Además, cada mujer promovida a Titular genera aproximadamente seis doctoras adicionales en un horizonte de 10 años, que tienen además una mayor probabilidad de hacer carrera académica y obtener plazas universitarias. En contraste, las promociones de mujeres a Catedrática no generan cambios duraderos en la composición departamental ni efectos significativos sobre las estudiantes de doctorado, sugiriendo que los efectos cascada requieren representación sostenida en niveles donde existe interacción directa con investigadoras en etapas tempranas.

Un hallazgo adicional con implicaciones importantes para el diseño de políticas es que promover investigadores que trabajan en áreas de investigación feminizadas, independientemente de su género, también ayuda a incrementar la representación femenina, particularmente en disciplinas STEM. Esto sugiere que, en ocasiones, los esfuerzos para mejorar la presencia femenina pueden ser más efectivos cuando se consideran las áreas de investigación donde las mujeres están más representadas. Si un departamento busca contratar a una mujer, pero restringe la posición a un área donde hay pocas candidatas competitivas, la búsqueda puede resultar muy difícil (Belot *et al.*, 2023).

4. CONCLUSIONES

Las cuotas de género se han convertido en una de las políticas más extendidas para promover la igualdad en posiciones de liderazgo. Este capítulo ha revisado la evidencia empírica sobre tres tipos principales de cuotas: las cuotas en listas de candidatos, las cuotas de representación paritaria y las cuotas en comités de evaluación. Los resultados indican que la efectividad de cada tipo de cuota depende críticamente del contexto institucional y de las causas específicas que explican la escasa presencia femenina en cada ámbito.

Las cuotas en listas electorales han demostrado ser efectivas para aumentar la representación femenina en concejos municipales y parlamentos sin comprometer la calidad media de los elegidos. Sin embargo, este aumento en la representación no se traslada automáticamente a posiciones de mayor poder ni genera cambios significativos en las políticas adoptadas, al menos en el corto plazo. Las cuotas de representación paritaria, por su parte, garantizan por diseño una mayor presencia de mujeres en posiciones de poder y pueden generar cambios en políticas públicas y reducir estereotipos negativos sobre el liderazgo femenino, aunque conllevan mayores riesgos de generar reacciones adversas. Finalmente, las cuotas en comités de evaluación resultan ser las menos efectivas: la evidencia empírica disponible no encuentra que beneficien a las candidatas y, paradójicamente, suponen una carga profesional desproporcionada para las pocas mujeres que han alcanzado puestos de responsabilidad.

A pesar de los avances en la comprensión de los efectos de las cuotas de género, quedan importantes preguntas pendientes. En primer lugar, existe escasa evidencia sobre el impacto de las cuotas en el medio y largo plazo. La mayor parte de los estudios disponibles analizan los efectos durante los primeros años tras la implementación de las cuotas, pero no sabemos si estos efectos persisten, se amplifican o se desvanecen con el tiempo. Es posible que las cuotas generen efectos acumulativos que solo se manifiesten después de varias décadas, cuando las mujeres que inicialmente accedieron a posiciones de entrada gracias a las cuotas alcancen posiciones de mayor responsabilidad. También es posible que, con el tiempo, la mayor visibilidad de mujeres en posiciones de liderazgo contribuya a reducir los estereotipos de género y a crear modelos de referencia para futuras generaciones.

Una segunda pregunta fundamental es si las cuotas pueden generar, con el paso del tiempo, reacciones adversas (*backlash*) o discriminación estadística

contra los grupos que pretenden beneficiar. Si las cuotas son percibidas como injustas o si generan la percepción de que las mujeres que acceden a posiciones de poder lo hacen únicamente gracias a la cuota y no por sus méritos, podrían terminar perjudicando las oportunidades profesionales de las mujeres. La evidencia disponible sobre esta cuestión es aún muy limitada.

Finalmente, resulta fundamental comprender mejor los mecanismos a través de los cuales las cuotas pueden (o no) generar cambios más amplios en las organizaciones. ¿Bajo qué condiciones una mayor presencia femenina en posiciones de entrada se traslada a posiciones de mayor poder? ¿Qué factores facilitan o dificultan que la mayor representación femenina se traduzca en cambios en las políticas adoptadas o en la cultura organizacional? Responder a estas preguntas resulta esencial para diseñar políticas más efectivas que promuevan una igualdad de género real y duradera en las posiciones de liderazgo.

BIBLIOGRAFÍA

Adams-Prassl, A., Huttunen, K., Nix, E. y Zhang, N. (2024). Violence against women at work. *The Quarterly Journal of Economics 139*(2), 937-991.

Ahern, K.R. y Dittmar, A.K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics 127*(1), 137-197.

Aigner, D.J. y Cain, G.G. (1977). Statistical theories of discrimination in labor markets. *Industrial and Labor Relations Review 30*(2), 175-187.

Antecol, H., Bedard, K. y Stearns, J. (2018). Equal but inequitable: Who benefits from gender-neutral tenure clock stopping policies? *American Economic Review 108*(9), 2420-2441.

Archenti, N. y Tula, M.I. (2014). Effective gender quotas, varied outcomes: The impact of quota legislation in argentina. *Social Politics 21*(1), 82-105.

Babcock, L., Gelfand, M., Small, D. y Stayn, H. (2006). Gender differences in the propensity to initiate negotiations. In D.D. Cremer, M. Zeelenberg, and J.K. Murnighan (Eds.), *Social Psychology and Economics*, 239-259. Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum Associates.

Babcock, L., Recalde, M.P., Vesterlund, L. y Weingart, L. (2017). Gender differences in accepting and receiving requests for tasks with low promotability. *American Economic Review 107*(3), 714-747.

Bagues, M. y Campa, P. (2020). Women and power: Unpopular, unwilling, or held back? A comment. *Journal of Political Economy 128*(5), 2010-2016.

Bagues, M. y Campa, P. (2021). Can gender quotas in candidate lists empower women? Evidence from a regression discontinuity design. *Journal of Public Economics 194*, 104-315.

Bagues, M. y Esteve-Volart, B. (2010). Can gender parity break the glass ceiling? Evidence from a repeated randomized experiment. *The Review of Economic Studies 77*(4), 1301-1328.

Bagues, M., Makany, M., Vattuone, G. y Zinovyeva, N. (2025a). Women in top academic positions: Is there a trickle-down effect? Mimeo.

Bagues, M., Makany, M., Vattuone, G. y Zinovyeva, N. (2025b). Women on scientific committees: The private costs and public returns to non-promotable tasks. Mimeo.

Bagues, M. y Perez-Villadoniga, M.J. (2012). Do recruiters prefer applicants with similar skills? Evidence from a randomized natural experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization 82*(1), 12-20.

Bagues, M. y Perez-Villadoniga, M.J. (2013). Why do I like people like me? *Journal of Economic Theory 148*(3), 1292-1299.

Bagues, M., Sylos-Labini, M. y Zinovyeva, N. (2017). Does the gender composition of scientific committees matter? *American Economic Review 107*(4), 1207-1238.

Bagues, M. y Zinovyeva, N. (2025). Gender segregation in childhood friendships and the gender-equality paradox. Discussion Paper 20426, CEPR.

Baltrunaite, A., Bello, P., Casarico, A. y Profeta, P. (2019). Let the voters choose women. *Journal of Public Economics 180*, 104085.

Baskaran, T. y Hessami, Z. (2023). Women in political bodies as policymakers: Evidence from a natural experiment in municipal councils. *Review of Economics and Statistics*.

Beaman, L., Chattopadhyay, R., Duflo, E., Pande, R. y Topalova, P. (2009). Powerful women: Does exposure reduce bias? *Quarterly Journal of Economics 124*(4), 1497-1540.

Belot, M., Kurmangaliyeva, M. y Reuter, J. (2023, November). Gender Diversity and Diversity of Ideas. *Working Paper* 16631, Institute of Labor Economics (IZA).

Bertrand, M. (2020). Gender in the twenty-first century. In *AEA Papers and proceedings*, Volume 110, 1-24.

Bertrand, M., Black, S.E., Jensen, S. y Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the glass ceiling? The effect of board quotas on female labour market outcomes in Norway. *Review of Economic Studies 86*(1), 191-239.

Bertrand, M., Kamenica, E. y Pan, J. (2015). Gender identity and relative income within households. *The Quarterly Journal of Economics 130*(2), 571-614.

Besley, T., Folke, O., Persson, T. y Rickne, J. (2017). Gender quotas and the crisis of the mediocre man: Theory and evidence from Sweden. *American Economic Review 107*(8), 2204-2242.

Bettinger, E.P. y Long, B.T. (2005). Do faculty serve as role models? The impact of instructor gender on female students. *American Economic Review 95*(2), 152-157.

Blackaby, D., Booth, A.L. y Frank, J. (2005). Outside offers and the gender pay gap: Empirical evidence from the UK academic labour market. *Economic Journal 115*(501), F81-F107.

Blau, F.D., Ferber, M.A. y Winkler, A.E. (2010). *The Economics of Women, Men, and Work* (6 ed.). Prentice Hall.

Bøhren, Ø. y Staubo, S. (2014). Does mandatory gender balance work? Changing organizational form to avoid board upheaval. *Journal of Corporate Finance 28*, 152-168.

Born, A., Ranehill, E. y Sandberg, A. (2022). Gender and willingness to lead: Does the gender composition of teams matter? *Review of Economics and Statistics 104*(2), 259-275.

Bosquet, C., Combes, P.-P. y García-Peñalosa, C. (2019). Gender and promotions: Evidence from academic economists in France. *The Scandinavian Journal of Economics 121*(3), 1020-1053.

Broder, I.E. (1993). Review of NSF economics proposals: Gender and institutional patterns. *American Economic Review 83*(4), 964-970.

Buser, T., Niederle, M. y Oosterbeek, H. (2014). Gender, competitiveness, and career choices. *Quarterly Journal of Economics 129*(3), 1409-1447.

Card, D., DellaVigna, S., Funk, P. y Iriberri, N. (2020). Are referees and editors in economics gender neutral? *The Quarterly Journal of Economics 135*(1), 269-327.

Carozzi, F. y Gago, A. (2023). Who promotes gender-sensitive policies? *Journal of Economic Behavior & Organization 206*, 371-405.

Carrell, S.E., Page, M.E. y West, J.E. (2010). Sex and science: How professor gender perpetuates the gender gap. *Quarterly Journal of Economics 125*(3), 1101-1144.

Chattopadhyay, R. y Duflo, E. (2004). Women as policy makers: Evidence from a randomized policy experiment in India. *Econometrica 72*(5), 1409-1443.

Conde-Ruiz, J.I., García, M. y Yáñez, M. (2020). Does a "soft" board gender quotas policy work? *Applied Economic Analysis 28*(82), 46-68.

Dahlerup, D. (2006). *Women, Quotas and Politics*. London: Routledge.

Dahlerup, D. y Freidenvall, L. (2013). *Atlas of Electoral Gender Quotas*. Stockholm: International IDEA.

De Cabo, R.M., Terjesen, S., Escot, L. y Gimeno, R. (2019). Do 'soft law'board gender quotas work? Evidence from a natural experiment. *European Management Journal 37*(5), 611-624.

De Paola, M., Ponzo, M. y Scoppa, V. (2015). Gender differences in attitudes towards competition: Evidence from the Italian scientific qualification. *Discussion Paper* 8859, IZA.

Deschamps, E. (2024). Gender quotas in hiring committees: A backlash? *Journal of Public Economics 229*, 105026.

Devlin, H. (2018, October). Donna Strickland: Nobel winner says she never thought to become full professor. *The Guardian*.

Eckbo, B.E., Nygaard, K. y Thorburn, K.S. (2019). Board gender-balancing and firm value. Mimeo.

Esteve-Volart, B. y Bagues, M. (2012). Are women pawns in the political game? Evidence from elections to the Spanish Senate. *Journal of Public Economics 96*(3-4), 387-399.

European Commission (2024). She Figures 2024: Gender in research and innovation: Statistics and indicators. Technical report, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Exley, C.L. y Nielsen, K. (2024). The gender gap in confidence: Expected but not accounted for. *American Economic Review 114*(3), 851-885.

Ferrari, G., Ferraro, V., Profeta, P. y Pronzato, C. (2022). Do board gender quotas matter? Selection, performance, and stock market effects. *Management Science 68*(8), 5618-5643.

Ferreira, F. y Gyourko, J. (2014). Does gender matter for political leadership? The case of US mayors. *Journal of Public Economics 112*, 24-39.

Folke, O. y Rickne, J. (2020). All the single ladies: Job promotions and the durability of marriage. *American Economic Journal: Applied Economics 12*(1), 260-287.

Folke, O. y Rickne, J. (2022). Sexual harassment and gender inequality in the labor market. *The Quarterly Journal of Economics 137*(4), 2163-2212.

Fortune (2025, June). Women CEOs run 11% of Fortune 500 companies in 2025.

Funk, P. y Gathmann, C. (2015). Gender gaps in policy making: Evidence from direct democracy in switzerland. *Economic Policy 30*(81), 141-181.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (2016). Pakt für forschung und innovation. Technical report, German Joint Science Conference.

Gibert, A. y Fedorets, A. (2025). Lifting women up: gender quotas and the advancement of women on corporate boards. *Corporate Governance: An International Review 33*(3), 407-435.

Ginther, D.K., Currie, J., Blau, F.D. y Croson, R. (2020). Can mentoring help female assistant professors in economics? An evaluation by randomized trial. *AEA Papers and Proceedings 110*, 205-209.

Goldin, C. (2014). A grand gender convergence: Its last chapter. *American Economic Review 104*(4), 1091-1119.

Goldin, C. (2021). *Career and Family: Women's Century-Long Journey toward Equity*. Princeton University Press.

Gorecki, M.A. y Kukołowicz, P. (2014). Gender quotas, candidate background and the election of women: A paradox of gender quotas in open-list proportional representation systems. *Electoral Studies 36*, 65-80.

International Institute for Democracy and Electoral Assistance (IDEA), Inter-Parliamentary Union, and Stockholm University (2024). The quota project: Global database of quotas for women. https://www.quotaproject.org.

Johnson, S.K., Hekman, D.R. y Chan, E.T. (2016). If there's only one woman in your candidate pool, there's statistically no chance she'll be hired. *Harvard Business Review 26*(04), 1-7.

Jones, M.P. (2004). Applying quotas: Gender quotas as a global phenomenon. *International Political Science Review 25*(1), 5-29.

Jones, M.P. (2009). Gender quotas, electoral laws, and the election of women: Evidence from the Latin American vanguard. *Comparative Political Studies 42*(1), 56-81.

Kansikas, C. y Bagues, M.F. (2024). Can term limits accelerate women's access to top political positions? Quasi-experimental evidence from Italy. *CEPR Discussion Paper* 19306, Centre for Economic Policy Research, London.

Krook, M.L. (2009). *Quotas for Women in Politics: Gender and Candidate Selection Reform Worldwide*. New York: Oxford University Press.

Lassébie, J. (2020). Gender quotas and the selection of local politicians: Evidence from french municipal elections. *European Journal of Political Economy 62*, 101842.

Le Pennec, C. y Pons, V. (2022). Electoral bias against women: A new measure based on nationwide election results. *Management Science*.

Lippmann, Q. (2022). Gender and lawmaking in times of quotas. *Journal of Public Economics 207*, 104610.

Lucas, B.J., Berry, Z., Giurge, L.M. y Chugh, D. (2021). A longer shortlist increases the consideration of female candidates in male-dominant domains. *Nature Human Behaviour 5*(6), 736-742.

Mason, M.A., Wolfinger, N.H. y Goulden, M. (2013). *Do Babies Matter? Gender and Family in the Ivory Tower*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

Matland, R.E. (2006). Women's representation in national legislatures: Developed and developing countries. In M. Sawer, M. Tremblay, and L. Trimble (Eds.), *Women, Politics, and Public Policy: The Political Struggles of Canadian Women*, 93-111. Vancouver: UBC Press.

Matsa, D.A. y Miller, A.R. (2013). A female style in corporate leadership? Evidence from quotas. *American Economic Journal: Applied Economics 5*(3), 136-169.

Moss-Racusin, C.A., Dovidio, J.F., Brescoll, V.L., Graham, M.J. y Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences 109*(41), 16474-16479.

Murray, R. (2010). Cracking the highest glass ceiling: A global comparison of women's campaigns for executive office. *ABC-CLIO*.

Murray, R. (2012). Parity and legislative competence in France. *Parliamentary Affairs 65*(1), 6-23.

Niederle, M. y Vesterlund, L. (2007). Do women shy away from competition? Do men compete too much? *Quarterly Journal of Economics 122*(3), 1067-1101.

O'Brien, D.Z. y Rickne, J. (2016). Gender quotas and women's political leadership. *American Political Science Review 110*(1), 112-126.

Pande, R. (2003). Can mandated political representation increase policy influence for disadvantaged minorities? Theory and evidence from India. *American Economic Review 93*(4), 1132-1151.

Porter, C. y Serra, D. (2020). Gender differences in the choice of major: The importance of female role models. *American Economic Journal: Applied Economics 12*(3), 226-254.

Reuben, E., Sapienza, P. y Zingales, L. (2014). How stereotypes impair women's careers in science. *Proceedings of the National Academy of Sciences 111*(12), 4403-4408.

Schwindt-Bayer, L.A. (2009). Making quotas work: The effect of gender quota laws on the election of women. *Legislative Studies Quarterly 34*(1), 5-28.

Streitfeld, D. (2015, July). Tech companies sign white house pledge to expand diversity. *The New York Times*.

UN Women (2025). Facts and figures: Women's leadership and political participation. Accessed October 2025.

U.S. Department of Education (2022). National Center for Education Statistics, Integrated Postsecondary Education Data System (IPEDS), Human Resources Component, Table 315.20.

U.S. National Science Foundation (2024). Doctorate recipients from U.S. universities: 2023.

Technical Report NSF 25-300, National Center for Science and Engineering Statistics (NCSES), Alexandria, VA.

Vernos, I. (2013). Quotas are questionable. *Nature 495*(7439), 39-39.

Wasserman, M. (2023). Hours constraints, occupational choice, and gender: Evidence from medical residents. *The Review of Economic Studies 90*(3), 1535-1568.

Williams, W.M. y Ceci, S.J. (2015). National hiring experiments reveal 2:1 faculty preference for women on stem tenure track. *Proceedings of the National Academy of Sciences 112*(17), 5360-5365.

Woolley, A.W., Chabris, C.F., Pentland, A., Hashmi, N. y Malone, T.W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science 330*(6004), 686-688.

World Values Survey Association (2022). World Values Survey Wave 7: 2017-2022.

Zinovyeva, N. y Bagues, M. (2015). The role of connections in academic promotions. *American Economic Journal: Applied Economics 7*(2), 264-292.

Zinovyeva, N. y Tverdostup, M. (2021). Gender identity, coworking spouses, and relative income within households. *American Economic Journal: Applied Economics 13*(4), 258-284.