

# Factores que inciden en el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad en la estructura organizacional

**María Beatriz Moine**

*Univ. Nacional de Río Cuarto*

## Resumen

El presente artículo ofrece una revisión de la literatura a nivel nacional e internacional indagando acerca del proceso de promoción del género femenino en la escala jerárquica de la organización. El objetivo central del artículo apunta a determinar qué factores o características personales, profesionales y culturales, entre otras, influyen en la participación de las mujeres en los puestos directivos de las empresas. A partir de esta base, se analiza la situación de las mujeres en el ámbito de Río Cuarto, Córdoba y la región. Esta última premisa involucra la realización de un trabajo de campo que, a nivel exploratorio, analiza las características de la inserción de varones y mujeres en la organización locales y regionales y los determinantes en el acceso a cargos de dirección.

## Abstract

This paper presents a review of the literature at national and international level inquiring about the process of promoting the female gender in the hierarchy of the organization. The aim of the paper is to determine what factors or personal, professional and cultural characteristics, among others, influence the participation of women in management positions of companies. From this base, it analyzes the situation of women in the area of Río Cuarto, Córdoba and the region. This last premise involves a fieldwork that, at exploratory level, analyzes the characteristics of the inclusion of men and women in local and regional organization and determinants of access to leadership positions.

### Palabras clave

- *Promoción de género en la estructura organizacional*
- *Factores de crecimiento en la organización*
- *Participación femenina en las jerarquías organizacionales*

### Key words

- *Gender promotion in organizational structure*
- *growth factors in the organization*
- *female share in organizational hierarchy*

## 1. Breve Introducción y Consideraciones Generales

En las últimas décadas se ha producido un importante cambio en la relación de mujeres y hombres en el contexto sociolaboral, siendo evidente el importante papel que actualmente desempeñan las mujeres en todos los ámbitos de nuestra realidad. La incorporación de las mujeres a la educación formal generalizada y el aumento significativo de su participación en el mercado laboral han generado la consecución de la independencia económica para muchas de ellas, con el impacto social, político y familiar, entre otros aspectos, que esta situación implica.

Ahora bien, en el ámbito más concreto del plano organizacional, se puede considerar que los niveles jerárquicos, como otros espacios sociales en los que se adoptan decisiones estratégicas, han sido tradicionalmente masculinos. Diversos factores económicos, sociales y culturales, entre ellos, así como el alto grado de formación alcanzado por la población femenina, su marcada presencia en el mercado de trabajo, la posibilidad de planificar la maternidad y el impacto de los movimientos feministas de las últimas décadas entre otros, han contribuido para que esa situación comience a modificarse. Esto permite a futuro que las mujeres tengan nuevas oportunidades en el plano laboral; no obstante, puede afirmarse que los cargos de alta dirección y de responsabilidad exhiben aún un marcado carácter masculino.

En las empresas y, en general, en las organizaciones, como en otros espacios públicos, el acceso a los niveles de toma de decisiones es difícil y lento para las mujeres. Esta situación ya no es explicable ni por el grado de formación profesional alcanzado por las mujeres ni por su participación en la actividad productiva en general.

Desde esa dinámica a nivel organizacional, el primer aspecto que se destaca y que es objeto es la escasa presencia de mujeres en cargos de alta

dirección y responsabilidad, situación que procede de la observación de la amplia literatura en la materia al respecto.<sup>(1)</sup> Esta característica permite considerar que las mujeres tienen un camino más complicado en el desarrollo profesional de sus carreras.

El problema del crecimiento de la participación femenina en los niveles más altos de las jerarquías organizacionales reside en los factores que actúan como “barreras” para el acceso de las mujeres a espacios de toma de decisiones. Y aquí es importante analizar los comportamientos de los centros de poder, la organización y dinámica familiar, los valores y prejuicios sociales y las ideas de la propia mujer, como fuentes generadoras de obstáculos para la feminización de los espacios de dirección. Estos escenarios son también observados a nivel mundial y regional con presencia en todos los sectores económicos.

Las características que antes se asociaban a las mujeres eran consideradas negativas o se infravaloraban, sin embargo, el nuevo enfoque presenta a las condiciones femeninas como una ventaja para las organizaciones por lo que hay que reconocerlas e incorporarlas a la organización. Desde esta perspectiva, las organizaciones laborales no deben ni pueden dejar de contar con el importante aporte de las mujeres en el liderazgo de sus organizaciones, ya que es importante considerar los valores y recursos que ofrecen al desarrollo económico y social. Esta postura adquiere tanto una connotación de equidad de género como de contribución positiva al proceso de generación de riquezas de una sociedad.

El presente artículo ofrece una revisión de la literatura a nivel nacional e internacional indagando acerca del proceso de promoción del género femenino en la escala jerárquica de la organización. El objetivo central del artículo apunta a determinar qué factores o características personales, profesionales y culturales, entre otras, influyen en la participación de las mujeres en los puestos directivos de

(1) Se considera Alta Dirección a los directivos con cargo más alto en una organización, es decir, el Presidente, el Gerente General y los Directores de las distintas áreas con poder de decisión y personal a cargo.

las empresas, a partir de esta base, se analiza la situación de las mujeres en el ámbito de Río Cuarto, Córdoba y la región. Esta última premisa involucra la realización de un trabajo de campo que, a nivel exploratorio, analiza las características de la inserción de varones y mujeres en la organización locales y regionales y los determinantes en el acceso a cargos de dirección.

## 2. Mujer y mercado de trabajo: antecedentes

Los datos demográficos de la mayoría de los países permiten observar que la mujer conforma el 50 % de la sociedad y los recursos. En este marco, las nuevas tendencias en materia de liderazgo se asientan en enfoques cada vez más propicios a basarse en las características específicas de la mujer para desempeñar cargos de responsabilidad, debido a los impactos que se esperan de su actuación, así como el factor dinamizador de las organizaciones que acusan recibo de tal participación de la mujer.

El escenario que plantea el desempeño de altos cargos expone a las mujeres a una sobrecarga de actividades y/o acciones que las lleva a cumplir una jornada de trabajo más extensa. Las mujeres deben asumir roles en diversos frentes que no permiten la plena compatibilización de sus actividades. Esto se da porque en el escenario actual las mujeres comparten con los hombres el tiempo de trabajo remunerado pero no se ha generado un proceso de cambio similar en la redistribución de la carga de tareas domésticas —aunque en algunos países se observan algunos avances como la licencia por maternidad compartida entre ambos miembros de la pareja, como se observa en Austria y Suiza— (OIT, 2009).

Cuando las mujeres se sienten impedidas en su desarrollo profesional —por el sólo hecho de su condición—, existe, en consecuencia, un problema de índole social y económico que se traduce en el desaprovechamiento del potencial del capital humano que poseen las mujeres. Y esto retroalimenta el bajo acceso de las mismas al ámbito de la dirección de las respectivas organizaciones. Desde esta perspectiva, la disparidad existente entre el número de mujeres y hombres que desempeñan cargos de alta dirección es un fenómeno mundial. Muchos países que hoy poseen altos indicadores de desarrollo en éste ámbito, han tenido que atravesar esta realidad en algún momento de su historia.<sup>(2)</sup>

La *feminización* de la fuerza laboral, esto es, la participación creciente de la mujer en el flujo de recursos humanos orientados a la producción y/o administración del proceso de producción (así como en otros ámbitos como la actividad política, cultural y social, entre otros) es uno de los fenómenos más relevantes ocurridos en los mercados laborales en las últimas décadas (OIT, 2007; Valenzuela&Reinecke, 2000). Los datos muestran que, en general, los países de América del norte, de América del sur y de Europa Oriental cuentan con una proporción más alta de mujeres en los empleos de dirección que los países de Asia Oriental, Sur de Asia y Medio Oriente. En América Latina la creciente participación laboral de las mujeres y sus logros educativos son indiscutibles ya que se han modificado lentamente las relaciones familiares y ha crecido, aunque en forma insuficiente, su acceso a los puestos de toma de decisiones (CEPAL, 2004).

Como queda reflejado en la información contenida en el Gráfico 1 (que contiene la información más reciente en la materia), los más altos porcentajes de mujeres, en relación al total en la alta dirección, en el año 2009 se registraron en Filipinas, donde las

(2) Países como Alemania, por ejemplo, en 1998 poseían entre 1 % y 3 % de participación femenina en puestos de alta dirección en las empresas más grandes. En, España por su parte, tras la publicación de la Ley de Igualdad en 2007, se pronostica que la masa crítica de mujeres con reconocimiento social y empresarial aumentará en mayor proporción que la de hombres en un plazo de diez años (Ignacio Bao, socio director de BaoPartners, empresa que presta servicios de consultoría en recursos humanos).

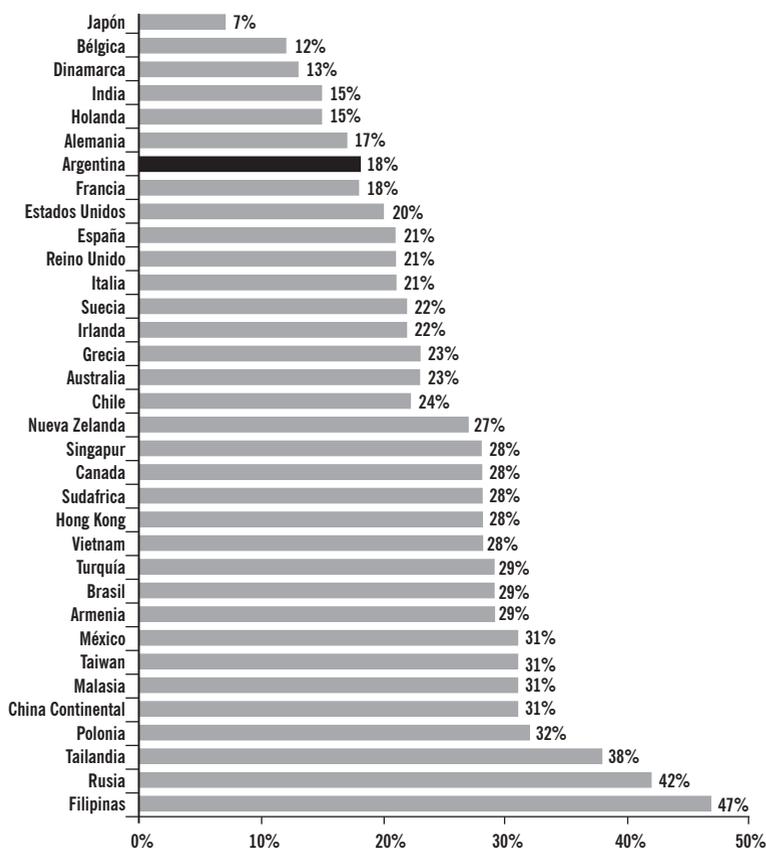
mujeres ocupan el 47 % de los cargos gerenciales, seguido de Rusia (42 %) y Tailandia (38 %). Los menores porcentajes se registran en Japón, donde sólo el 7 % de los cargos gerenciales son ocupados por mujeres. También se registran bajos porcentajes en Dinamarca (13 %) y Bélgica (12 %). Argentina, por su parte, registra un bajo nivel (18 %), más bajo que otros países de América Latina que han sido medidos, aunque —y se debe resaltar— muy cercano con los valores arrojados por varios países desarrollados como Holanda (15 %), Alemania (17 %), Francia (18 %) y Estados Unidos (20 %), por citar sólo algunos casos como referencia.

En América Latina, entre 1990 a 2008, la participación femenina en el mercado laboral aumento del

32 % al 52 %, y la tendencia indica un aumento de mujeres en puestos de decisión. Una parte importante del crecimiento de las tasas de empleo en la región se debe al ingreso acelerado de mujeres en la fuerza laboral, donde su presencia era relativamente baja comparada con la de los países desarrollados.

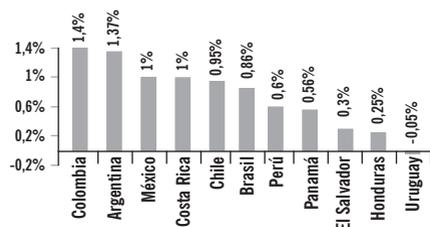
En la mayoría de los países, la participación femenina aumentó marcadamente desde principios de la década de 1990, a tasas próximas al 1 % anual como se puede observar en el Gráfico 2. El aumento en la participación fue mayor en los países donde ésta inicialmente había sido menor. En el caso de Argentina, su situación relativa es una de las mejores, registrando la segunda tasa más alta de crecimiento en la región.

**Gráfico 1. Mujeres que ocupan cargos directivos en empresas a nivel mundial, en %, 2009.**



Fuente: Grant Thornton International (2009).

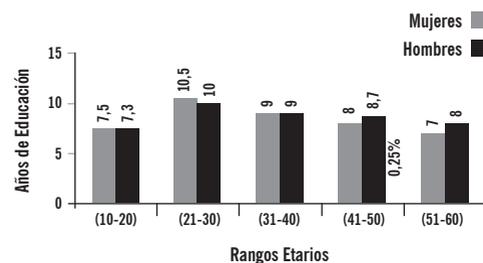
**Gráfico 2. Crecimiento (%) anual de la participación femenina en la fuerza laboral desde 1990 a 2008.**



Fuente: Carmen Pagés y Claudia Piras (2010). Elaborado en base a información entre 1990 y 2008.

En cuanto al nivel de educación, las mujeres de la región permanecen más tiempo en la escuela y tienen más propensión a ir a la universidad que los hombres. Es interesante la observación sobre los datos que indican que las mujeres mayores de 40 años en la actualidad, que han completaron sus estudios hace dos décadas o más, tuvieron menos educación formal que los hombres, en cambio las mujeres jóvenes en la actualidad alcanzaron y superaron a los hombres jóvenes en nivel educativo (Gráfico 3). En la cohorte nacida en 1980, en promedio, las mujeres tienen un cuarto de año escolar más que los hombres (Pagés, C. y Piras, C., 2010).

**Gráfico 3. Años de escolarización y/o educación por género y rangos etarios en América Latina (2010)**



Fuente: Base de datos Socioeconómicos para América Latina (febrero 2010). Disponible en <http://www.depecop.econo.unlp.edu.ar/sedlac>

El empleo femenino ha aumentado de manera constante y las causas son diferentes factores de largo plazo, tales como el mejor acceso a la edu-

cación, disminución en las tasas de fertilidad y una mejor calidad de vida que propicia un cambio en el papel de la mujer en el hogar, lo que le permite destinar mayor tiempo a la realización de un trabajo remunerado. Algunos economistas estiman que los cambios en el nivel educativo explican entre un 30 % y un 40 % del aumento en la participación laboral femenina (Duryea, Cox-Edwards y Ureta, 2004).

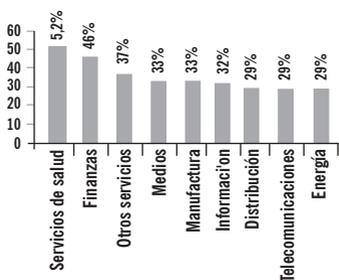
La creciente participación en distintas organizaciones de las mujeres en niveles de toma de decisiones es el resultado de los cambios acaecidos en la configuración de las familias y en las transformaciones sociales y culturales. Entre ello se destacan el fuerte aumento de la participación económica y laboral de las mujeres así como también la existencia de lentas modificaciones en las relaciones de género respecto al reparto de responsabilidades familiares y la reproducción social en general (Cortés y Heller, 2010).

Resultados de una investigación realizada en nueve países Latinoamericanos (Maxfiel y otros, 2008) indican que la participación de mujeres en los puestos de decisión ha crecido pero no al más alto nivel. Por otro lado, el crecimiento no se genera en todos los sectores de la economía, lo que denota la existencia de la segregación ocupacional y, si bien se puede evidenciar una mayor proporción de mujeres en los cargos de dirección en las grandes empresas de carácter privado, es en las empresas más pequeñas de carácter familiar donde las mujeres llegan a la posición más alta. Si bien la mujer en América Latina se encuentra representada, tanto en la jerarquía corporativa como en la diversidad de sectores y funciones laborales, existe espacio para un mayor progreso y avance cuando se trata de los cargos más altos de la gerencia corporativa.

La mujer en América Latina sigue la misma tendencia observada en los Estados Unidos y en Europa. Según Maxfiel y otros, op. cit., en esta región la mujer tiene una mayor tendencia a desempeñarse en empresas ubicadas en determinados sectores de la economía y en una determinada variedad de funciones laborales. La participación de la mujer como

trabajadora en los sectores de servicios de salud y farmacéutico es mayoritaria, en comparación con los hombres; en el sector de banca y finanzas la mujer tiene una amplia participación. Un comportamiento inverso se muestra en diferentes sectores como, telecomunicaciones, energía, distribución, con una baja ocupación de mujeres en diferentes cargos pertenecientes a estos sectores (véase el siguiente Gráfico).

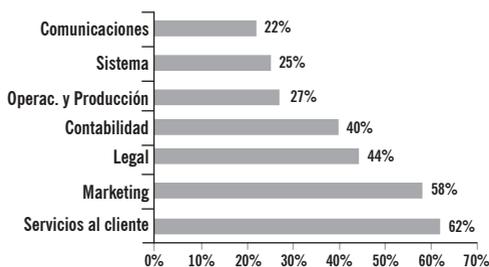
**Gráfico 4. Participación femenina por sectores en América Latina en %, 2008.**



Fuente: Maxfiel, S. (2008)

En cuanto al desempeño de la mujer en funciones específicas en América Latina, la tendencia que se observa refleja la participación mayoritaria de las mujeres en campos como recursos humanos, marketing, ventas y contabilidad, entre otros, y varía según el país.

**Gráfico 5. Participación femenina por funciones específicas en América Latina en %, 2008.**



Fuente: Maxfiel, S. (2008)

Lo antes expuesto revela que las mujeres en América Latina que desempeñan cargos de dirección se caracterizan por tener una mayor inclinación a desarrollar su carrera en una sola empresa, atribuyéndoles mayor importancia a sus características personales que a sus condiciones externa al calificar los principales factores que contribuyeron a sus nombramientos en cargos de dirección. Por otra parte, también su estructura familiar refleja una mayor tendencia a contraer matrimonio y tener hijos que la observada por sus congéneres de otras latitudes, como las de Estados Unidos aunque comparten el hecho que reciben un ingreso menor que los hombres en iguales cargos directivos (Hewlett, 2002).

Actualmente, se pone de manifiesto que existe en América Latina marcadas diferencias generacionales entre quienes hoy son reconocidas como líderes en la esfera corporativa y las generaciones más jóvenes que se encuentra escalando en ese mismo mundo (Heller, 1997 y 2001). Las mujeres directivas en una primera etapa actuaban como los hombres porque veían que su estilo de mandar y controlar les había dado resultado. En cambio, la segunda generación ha desarrollado otra forma de obtener resultados exitosos involucrando a sus colaboradores, haciéndolos partícipes de sus planes a seguir y de sus metas a alcanzar de forma explícita y directa. Para Rosener (1990) este estilo es transformacional por cuanto busca que los colaboradores transformen su propio interés y el del grupo en pro de una meta más amplia. Su poder lo da el carisma, las habilidades interpersonales, el trabajo duro y los contactos personales, más que la posición en la organización.

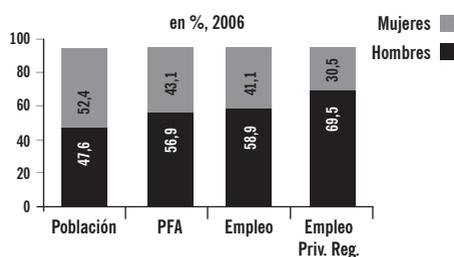
### 3. Situación de las mujeres en el mercado de trabajo en Argentina

Intentando analizar la situación de género en Argentina, en el año 2006 las mujeres representaban el 52,4 % de la población, integrando en un 43,1 %

a la PEA (población económicamente activa), un 41,1 % de ocupados y sólo el 30,5 % representaba el empleo privado registrado (ver Gráfico 6). Las dos últimas décadas en Argentina muestran una tendencia positiva con respecto a la mayor incorporación de las mujeres al mercado de trabajo.

Por otro lado, los niveles de participación laboral femenina en Argentina son altos y similares a los observados entre las mujeres del resto de los países del Mercosur. Ello se debió a la incorporación progresiva de las mujeres en el empleo desde comienzos de la década del '90.

**Gráfico 6. Participación de hombres y mujeres en la Población, PEA, Empleo y Empleo registrado.**



Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTEySS), en base a la Encuesta Permanente de Hogares (EPH).

Entre los años 1990 y 2006, la tasa de actividad de las mujeres se incrementó en 10 puntos, aún cuando continúa presentando una brecha importante respecto de la de los varones. En efecto, los niveles de los últimos años de participación de las mujeres en el mercado de trabajo son elevados en términos históricos, y resultan de una tendencia creciente que se verifica desde la década del '80, acelerada durante la posterior década de los '90.

En general, las mujeres argentinas enfrentan la segregación vertical en el mercado de trabajo generada por la ocupación de los bajos niveles de jerarquía en las estructuras organizacionales, así como también, la segregación horizontal por la ocupación diferencial en los distintos sectores productivos. Se observa así que la feminización de las ramas de servicios es elevada en Argentina en donde en algunas ramas de actividades las mismas duplican la tasa de feminidad del conjunto de la economía mientras que en otras la participación del empleo femenino es incipiente, ocupando sólo la tercera parte del promedio del sector. Los indicadores más elevados para el primer grupo se encuentran en Servicio doméstico, Enseñanza, y Servicios Sociales y de la Salud, mientras que en el segundo grupo las menores participaciones se registran en Transporte y Comunicaciones, y en la Construcción.

#### 4. Características de las mujeres argentinas en cargos de dirección

Los resultados obtenidos de una investigación realizada en países de América Latina,<sup>(3)</sup> posibilitó describir el perfil de las mujeres que ocupan cargos directivos en la región. En el estudio se observa particularmente que en Argentina las mujeres entrevistadas, en promedio, tienen 49 años; están casadas en un 60 %; y solo el 10 % son solteras. Todas tienen hijos, con un promedio de hijos de 2 y donde la edad promedio de los mismos es de 12 años. De cada 10 ejecutivas, 7 se casaron antes de los 30 años. Sus carreras profesionales están relacionadas mayoritariamente con la Economía y la Ingeniería (Química y Civil). Y, por último, el 70 % de las encuestadas

(3) *Mujeres Directivas en América Latina —MEPLA— (Mujeres en cargos de decisión en América Latina: resultados empíricos y reflexiones. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 2009).* La investigación contempló la realización de 121 entrevistas a mujeres ejecutivas que ocupan los más altos niveles de decisión, según la definición aportada por “personas que tienen responsabilidades, que toman decisiones estratégicas, manejan recursos, gestionan equipos de trabajo, dentro de corporaciones multinacionales” en 12 países de AL: Argentina, Bolivia, Brasil Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. En Brasil Bolivia, Paraguay y Uruguay.

realizaron maestrías y la mayoría completó especializaciones y estudios de posgrado (Heller, 2011).

Existen otros análisis interesantes en cuanto al perfil que registran las mujeres en Argentina, las principales protagonistas de los avances en la participación dentro del mercado laboral son las mujeres jóvenes y en especial las adultas jóvenes en edad reproductiva (25 a 29 y 30 a 39 años). Un dato importante a tener en cuenta en la carrera de la mujer ejecutiva es el inicio al ascenso a posiciones de decisión que se presenta entre los 25 a 35 años (Hewett, 2006).

**Cuadro 1: Principales Características Sociodemográficas. Mujeres encuestadas de la Argentina y América Latina**

	Aca. Latina*	Argentina
<b>Edad (promedio)</b>	46	49
<b>Casadas (%)</b>	55	60
<b>Primer hijo antes de los 30 años (%)</b>	80	70

Fuente: *Mujeres Directivas en América latina (2010)*, MEPLA, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

\* En 17 países de la región: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

Por otro lado, un interrogante relevante es el que corresponde a las diferencias de capital humano por género en el empleo. Un dato interesante calculado por el Ministerio de Trabajo (2005) indica que una de cada cuatro mujeres se desempeña en puestos que subutilizan su inversión en educación, mientras que esto mismo sólo le ocurre a uno de cada seis hombres. El indicador advierte sobre una menor valoración del capital humano femenino o, en su defecto, sobre una decisión inadecuada por parte de las mujeres sobre el tipo de inversión que realizan

con respecto a las demandas de capacidades por parte del mercado.

**Cuadro 2: Porcentaje de Mujeres y Varones de cada Especialidad sobre el total de Graduados Universitarios/as**

Especialidad	Mujeres	Varones	Mujeres directivas*
Cs. económicas	17	25	43
Psicología	13	4	7
Derecho	22	24	9
Cs. Sociales	11	8	8
Ingeniería	1	7	20

Fuentes: Rectorado de la Universidad de Buenos Aires. Memoria Anual. 2009, EPH, 2009, INDEC

\*Mujeres Directivas en América latina —MEPLA— (op.cit).

En Argentina, la matrícula universitaria femenina en las últimas décadas creció aceleradamente, los datos recientes expresan que de cada 10 estudiantes 6 son mujeres.<sup>(4)</sup> En cuanto a la elección de carrera los indicadores son los siguientes: en Medicina, Ciencias Sociales, Psicología, Filosofía y Letras, las mujeres representan más del 70 % de las egresadas.<sup>(5)</sup> Sin embargo, sólo el 4 % del total de mujeres universitarias egresan de carreras no tradicionales (Ingeniería, Ciencias Exactas, Agronomía).

Un dato relevante del estudio MEPLA con relación al nivel educacional se observa en lo referente a realización de postgrados que el porcentaje de mujeres que realizaron tales estudios en el país fue de 82 % de las entrevistadas argentinas, entre las cuales un 67 % son programas de maestría. Al comparar los resultados de la Argentina con los de la Región, que posee un 43 % de mujeres con especializaciones, se observa que la situación de las mujeres argentina es considerablemente mejor. Las mujeres entrevistadas expresaron que la especialidad impacto posi-

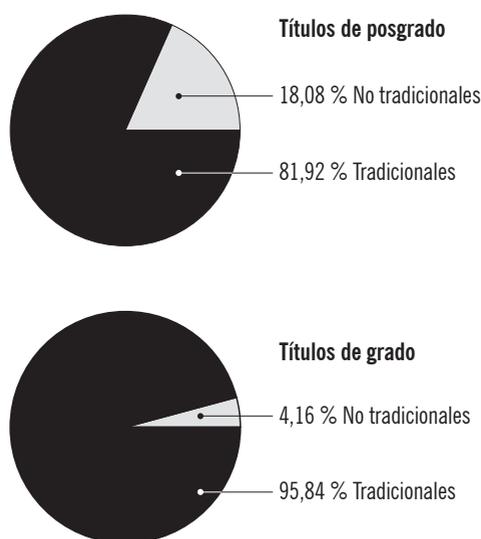
(4) Anuario Estadístico, Ministerio de Educación, 2008.

(5) Rectorado de la Universidad de Buenos Aires, Memoria Anual 2009.

tivamente en su desarrollo de la carrera profesional contribuyendo a ascensos y mejoras sustanciales en los salarios.

El registro de la Universidad de Buenos Aires para el año 2008 destaca que la mayoría de los graduados en especializaciones y posgrados corresponde a mujeres (56 % frente a 44 % de varones) y solo el 18 % los realizan en áreas “no tradicionales”.<sup>(6)</sup>

**Gráfico 7: Mujeres Universitarias según Títulos Obtenidos y Posgrados —2008—**



Fuente: Anuario Estadístico, Ministerio de Educación Año 2008. Rectorado de la Universidad de Bs. As. Memoria Anual 2009.

Los sesgos de selección de las carreras suelen atribuirse a consideraciones sobre el compromiso futuro con la carrera laboral y las penalizaciones de mercado por la discontinuidad asociada a la maternidad y las obligaciones familiares. Sin embargo, estas penalizaciones han tendido a morigerarse significativamente en los países más avanzados sin que el patrón de selección de carreras para la formación del capital humano haya variado en concordancia,

por lo que esta situación sugiere la existencia de otras explicaciones para este fenómeno. Una de ellas podría ser un “efecto desaliento” debido a la dificultad de utilizar plenamente las habilidades adquiridas por la existencia de discriminación en los cargos de mayor responsabilidad y poder.

En relación a las remuneraciones, todavía persisten brechas de género en la mayoría de los países y las mujeres profesionales llegan a percibir 60 % del salario que cobran sus colegas varones, siendo más discriminadas que las mujeres de bajos ingresos quienes perciben más del 80 % (BID, 2009; OIT, 2009). En cuanto a los salarios en la Argentina, datos referidos a asalariados/as universitarios del sector privado muestran brechas salariales en todos los sectores, excepto Salud y Educación donde las mujeres mejoraron su situación en 2009, respecto de 2003 (EPH, 2009).

En relación a la vinculación entre familia y carrera profesional, en Argentina, las estadísticas indican que seis de cada diez madres participan del mercado laboral (61,2 %), ya sea porque trabajan (55,7 %) o porque están desocupadas (5,5 %); es decir, buscan activamente trabajo aunque momentáneamente no lo encuentren. No sólo es importante el incremento de la participación de las mujeres en el mercado laboral sino también el aporte monetario que estas realizan a sus hogares. Las madres contribuyen con el 47,6 % del total del ingreso familiar, porcentaje que muestra la misma responsabilidad que los varones en el sostén económico del hogar.

El hecho antes destacado provoca una mayor responsabilidad entre las mujeres con hijos, pero a su vez les otorga más autonomía y poder de decisión (Lupica et ál., 2008). Esta situación está relacionada con el cambio de estructura familiar ocurrido en las últimas décadas y en consecuencia los cambios en la composición de aportes de ingresos.

Para las mujeres profesionales los ciclos de vida personales están íntimamente relacionados con

(6) Carreras de Ingeniería, Ciencias Exactas y Agronomía.

las oportunidades que se abren o se cierran en el mundo del trabajo. El acceso a posiciones destacadas implican gran dedicación, actualización permanente, asistencia a congresos, viajes, etc.; por ello, el dilema entre familia y desarrollo de carrera está presente entre ellas. Es habitual que los puestos directivos exijan máxima dedicación, sin límites de horarios o espacios, desafiando constantemente las fronteras entre el mundo privado y el laboral. La vida dentro de muchas empresas no tiene una correspondencia con los horarios de la vida familiar.

El dilema entre el trabajo y la familia es afrontado de forma diferente por las mujeres aunque no todas resuelven la ecuación de la misma manera. Existen ejecutivas que deciden dar prioridad a sus carreras sin resignar la vida familiar. Esto es posible delegando gran parte de sus obligaciones domésticas y de cuidado en sus parejas, familias, o personal especializado. Sin bien una investigación publicada en *Harvard Business Review* por Hewlett y Buck Luce (2005) afirma que cuanto más alto ascienden las mujeres en la pirámide corporativa menos hijos tienen, en América Latina solo el 12 % de las ejecutivas que han accedido a los máximos niveles de decisión, no tienen hijos.

La investigación MEPLA antes mencionada expone que las ejecutivas argentinas en su mayoría tienen hijos, trabajan más de 50 horas semanales y el 80 % nunca ha interrumpido su carrera laboral. Para ellas conformar una pareja o tener hijos no son obstáculo para llegar a las posiciones más altas en las organizaciones. El 50 % de las ejecutivas entrevistadas manifestaron que sus esposos o parejas se desempeñan en trabajos independientes como consultor o dueño de su propia empresa, lo que implica una flexibilidad horaria que contrasta con la inflexibilidad propia de cargos de suma responsabilidad que ellas asumen. El siguiente Cuadro hace referencia a los antes considerado.

Los datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) permiten subrayar una modificación significativa en la tendencia en cuanto los aportes familiares de los hogares argentinos, mientras que en 1984

el 64 % de los hogares vivía con un solo ingreso —el del varón— y el 25 % con doble ingreso, en 2005 este último porcentaje se registra en un 54 % de los hogares.

Un punto de suma importancia para las ejecutivas es la posibilidad de delegar las tareas domésticas y el cuidado de los hijos, esto es fundamental para que ellas puedan desempeñar con eficiencia sus roles y pueda cumplir con largas jornadas laborales que estos puestos requieren. La mayoría de las ejecutivas de la Región y de la Argentina considera este “apoyo” esencial y, en algunos casos, definitivo para el desarrollo de su carrera profesional, tal como indican los resultados de la investigación.

## 5. Conclusiones

Luego del somero análisis efectuado, se observa que entre las ejecutivas de América Latina —entre ellas las argentinas— que ocupan posiciones en la cumbre de las corporaciones, prevalece el modelo centrado en el perfil tradicional masculino de altos directivos. Ellas siguen las mismas pautas masculinas y utilizan las mismas opciones que impone el modelo dominante; especialmente en lo referido a sus elecciones profesionales y prioridades ante la familia, resolviendo el dilema trabajo y familia a través de la delegación en personal doméstico de los roles de cuidado y domésticos. La situación planteada permite comprender en parte, por qué, a pesar de los avances registrados en términos de educación y trayectoria en las últimas décadas, solo unas pocas mujeres acceden a puestos de decisión.

Las asimetrías de género que se observan en la mayoría de los países de la Región exigen, para su superación, el diseño e implementación de nuevas estrategias que posibiliten modificar las situaciones de desigualdad que persisten en la actualidad. Ahora bien, como se observó que, si la mitad de la población en la mayoría de los países de la región son mujeres altamente calificadas y en la Argentina, por ejemplo, más del 50 % de la matrícula universi-

taria es femenina, un interrogante interesante para formular es el siguiente: por qué un equipo directivo, en cualquier tipo de empresa, está ocupado mayoritariamente por hombres.

Responder lo antes planteado implica relacionar a las mujeres ocupadas en cargos de decisión con un análisis profundo de diversos factores para explicar la heterogeneidad de las situaciones en cuanto a cargos y sectores donde se desempeñan, condiciones laborales, edad y niveles educacionales, que influyen en sus trayectorias laborales así como también en términos de condicionantes del medio en el que actúan.

El análisis de las variables planteadas pone en evidencia la necesidad de seguir explorando los distintos factores internos y externos que inciden en el acceso de las mujeres a posiciones de decisión, como así también explorar la necesidad de difundir a nivel corporativo, las necesidades, motivaciones y a su vez, las barreras, que el talento femenino está enfrentando en nuestra región y en especial en la Argentina.

## **6. Factores que inciden en el desarrollo y promoción laboral de las mujeres: aplicaciones a nivel local–regional**

Arribados a este punto del documento, se intenta analizar la existencia de barreras para las mujeres en su desarrollo profesional y/o ascenso organizacional. Para ello, en primer lugar, se expone como antecedente directo un reconocido trabajo que brinda características particulares de tal fenómeno a nivel nacional. Por ende, en la segunda parte se procede a su cotejo a nivel local–regional, accediendo a información provista por varias empresas de importante presencia a nivel local–regional en la Ciudad de Río Cuarto, Córdoba. Al final del mismo, las conclusiones.

### **6.1. Antecedentes para un estudio de campo de alcance local–regional**

A continuación se presentan los resultados de un estudio basado en una encuesta realizada sobre una muestra de 240 empresas, representativa de cuatro sectores que avanzaron en el proceso de feminización del empleo en Argentina. Dicho estudio servirá de base para su homologación, esto es, su cotejo, con casos particulares de análisis en la Ciudad de Río Cuarto y su región de referencia.

El trabajo de Castillo, Novick, Rojo y Tumini (2007) analiza las diferencias que, en ciertos sectores productivos, presenta la inserción laboral de varones y mujeres (en términos de familias ocupacionales y cargos de conducción), y en qué medida éstas explican las brechas salariales observadas y las diferencias en las condiciones laborales en general de los trabajadores y las trabajadoras y su desarrollo profesional. Para ello contempla dos sectores modernos: empresas de desarrollo de software y agencias de publicidad, aunque también se sumaron dos sectores tradicionales, uno de servicios (hoteles) y otro industrial (fabricación de productos químicos cosméticos). Para identificar posibles diferenciales según las prácticas locales, el relevamiento se realizó en el último trimestre del 2007 en dos aglomerados urbanos: Gran Buenos Aires y Gran Córdoba.

Los resultados arrojados por los autores muestran que, en el año 2007, las mujeres representaban solamente el 18 % del empleo industrial mientras que en el sector productor de químicos cosméticos eran el 51 % del empleo de la rama. Por su parte, en el sector de los servicios, donde la feminización del empleo (42 %) es notablemente mayor que en la industria, las agencias de publicidad (50 %) y los hoteles (48 %), también muestran una situación prácticamente igualitaria en términos del acceso de las mujeres al empleo. Una situación diferente se observa entre las empresas de desarrollo de software, donde sólo el 36 % de los trabajadores son mujeres.

Por otro lado, la mayor brecha salarial se presentó en la rama de las agencias de publicidad, donde las

mujeres perciben salarios en promedio 46 % inferiores que los varones. En químicos y en software el salario femenino es un 30 % inferior. En los hoteles las mujeres presentan una brecha salarial reducida ya que su salario promedio es sólo un 7 % menor al de los varones.

También el trabajo indagó a los responsables de recursos humanos sobre la productividad de las mujeres. Los resultados arribados no muestran la existencia de diferenciales entre trabajadores varones y mujeres, en términos de eficiencia, capacitación, ni de la disposición a cambiar de empleo aunque se asiste como valoración negativa respecto al trabajo femenino las pérdidas de productividad atribuidas a la licencia por maternidad (40 % de los encuestados) aunque en Argentina las licencias por maternidad son financiadas por el Sistema de Seguridad Social, la búsqueda y capacitación del reemplazo implica un esfuerzo para la empresa. Por último, se manifestó que las mujeres resultan más confiables, disciplinadas, con mayor compromiso por el trabajo e interés en capacitarse.

El estudio mostró que un muy bajo porcentaje de empresas se hace cargo de los servicios de guarderías para los hijos de las empleadas, ya sea disponiendo de un lugar en la propia empresa o pagando el servicio de una guardería externa. El resultado es notable, ya que en las ramas estudiadas las mujeres representan casi la mitad del total del empleo y en el país existe una legislación (no reglamentada), que obliga a las empresas más grandes a brindar este beneficio laboral a sus trabajadoras. A pesar de ello, es probable que exista una distancia entre el discurso “políticamente correcto” y las valoraciones que surgen a la hora de contratar efectivamente personal para un puesto determinado y es con mayor fuerza en relación con determinadas ocupaciones (y jerarquías ocupacionales) donde existen

cuestiones actitudinales asociadas con las capacidades de género.

Un punto importante en el análisis es la existencia de una distribución por sexo de manera proporcional en todas las áreas ocupacionales que componen la empresa o si, por el contrario, los trabajadores de uno y otro sexo se encuentran segregados en territorios o áreas ocupacionales de mujeres y de varones, definidas según el predominio de uno y otro sexo.<sup>(7)</sup>

En las cuatro ramas estudiadas la segregación emerge como un fenómeno importante en la estructura del empleo. En efecto, el 60 % de los trabajadores/as se desempeña en áreas ocupacionales ya sea de mujeres o de varones mientras que sólo el 40 % de los trabajadores/as se desempeñaban en áreas integradas o mixtas. En términos generales, es elevada la participación de mujeres en las áreas de apoyo (la rama de desarrollo de software no cuenta con áreas femeninas) aunque tienden a mostrar un predominio masculino las gerencias generales y las áreas de producción. Por su parte, son áreas mixtas las áreas de administración y comerciales.

Los resultados del punto anterior reflejan la “naturalización” de los territorios femeninos o masculinos lo que permite arribar a la conclusión de los empresarios sobre la conveniencia e incluso la eficiencia de la segregación horizontal. En efecto, los mismos empresarios indicaron abiertamente preferir varones para trabajar en las áreas donde predominan los varones y mujeres para las áreas donde predominan las mujeres.

El patrón de segregación de varones y mujeres coincide de manera importante con el patrón de requerimientos de calificación de los puestos ya que las áreas preponderantemente femeninas agrupan puestos con menores requerimientos de calificación, respecto de las áreas masculinas. No sólo las mujeres que trabajan en áreas de mujeres ocupan

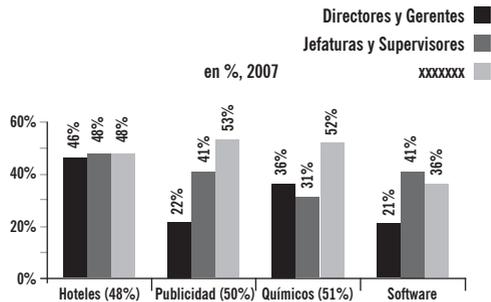
(7) Se considera que un área ocupacional es un territorio mixto o integrado cuando presenta una proporción de varones y de mujeres similar al promedio de la rama. Estos patrones de segregación, definidos por los mencionados territorios, reciben una valoración positiva o negativa según las diferencias que generen sobre las condiciones laborales de las mujeres en general, y en particular en los montos de remuneraciones pagadas.

puestos de trabajo con menores requerimientos de capacitación, sino que también en todas las áreas ocupacionales estudiadas (femeninas, masculinas y mixtas) se observó que las mujeres se desempeñan en mayor proporción en puestos que requieren calificación baja, mientras que los varones acceden en mayor medida a puestos profesionales y técnicos.

Aún cuando las ramas de actividad estudiadas representan segmentos heterogéneos del tejido productivo desde el punto de vista de los requerimientos de calificaciones, en todas estas ramas se repite el comportamiento descrito: el empleo femenino se concentra en la base de la pirámide de calificación. Esto contrasta con la opinión de los responsables de la gestión de recursos humanos, quienes afirman que las mujeres no muestran un nivel de calificación menor que los varones y que se interesan más por capacitarse. También contrasta con el mayor número de años de escolarización formal que presentan las mujeres en el total de la población económicamente activa del país. Las mujeres perciben remuneraciones sustantivamente menores en todos los niveles de calificación, no observándose una relación sistemática entre el nivel de calificación y la amplitud de la brecha salarial de género.

También el estudio analizó las diferencias en los patrones de inserción laboral de varones y mujeres según categorías de ocupaciones jerárquicamente estructuradas, en las ramas de actividad seleccionadas. En el conjunto de empresas estudiadas, la pirámide jerárquica es muy pronunciada: alrededor del 3 % del empleo está compuesto por gerentes y directores, 7 % son mandos medios (supervisores y jefes) y el 90 % restante trabajadores sin personal a cargo. Por otro lado, se observa que, para los sectores Agencias de Publicidad, Desarrollo de Software y Químicos Cosméticos, la participación de las mujeres en el empleo decrece a medida que se asciende en la escala jerárquica. La excepción son los hoteles, en donde se observa que el ascenso a distintos niveles jerárquicos sería igualitario (ver el siguiente Gráfico).

**Gráfico 8: Participación de mujeres según el nivel jerárquico en diferentes ramas de actividad**



Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPyEL, MTEySS, en base a la Encuesta de Gestión de Recursos Humanos.

En otro plano de segmentación, se observó que las mujeres acceden en menor medida a cargos gerenciales y a jefaturas medias. Es decir, está vigente el *Techo de Cristal* como un límite para los ascensos y para el desarrollo de las carreras laborales de las mujeres. Por otro lado, las mujeres que lograron acceder a cargos gerenciales, perciben remuneraciones más bajas que sus colegas varones. En este contexto, el patrón de segregación del empleo femenino de ciertas áreas de la empresa se reproduce en los niveles gerenciales, donde los gerentes de las áreas de mujeres ganan menos que el resto de los gerentes.

La encuesta también requirió información sobre un conjunto de atributos que serían valorados en los postulantes para ocupar posiciones de distintos niveles jerárquicos. Ese conjunto de atributos se relacionó con dos tipos de dimensiones. En primer lugar, aquellas relacionadas con las habilidades y capacidades, técnicas y actitudinales, requeridas por el desarrollo de las tareas específicas. Y, en segundo lugar, otro conjunto de dimensiones asociadas con las capacidades de género. Así, al preguntarse a los responsables de Recursos Humanos de las empresas encuestadas si prefieren varones o mujeres para ocupar distintas posiciones en la empresa, la mayoría de los encuestados manifestó

que el sexo de las personas resulta indistinto. No obstante, entre un 10 % y un 20 % de los entrevistados indicó abiertamente preferir varones para los cargos gerenciales (sólo entre un 2 % y un 13 %, prefirió mujeres).

En el caso de las jerarquías medias, el porcentaje de encuestados que manifestó preferir varones (8 %) disminuye respecto de los cargos gerenciales (12 %). Aunque nuevamente es mayor el porcentaje que prefiere varones a mujeres (8 % vs. 3 %). Si bien, fue baja la frecuencia de respuestas relacionadas directamente con la preferencia de varones o mujeres para ocupar cargos, estas respuestas son importantes porque corresponden a las personas que lo piensan y lo manifiestan.

Por otro lado, surgen, de los resultados, otros atributos relacionados con el género que tienen mucho peso a la hora de decidir sobre estos puestos. Los entrevistados valoran la disponibilidad para realizar jornadas laborales largas e imprevistas (57 % de los entrevistados) y para realizar viajes (30 % de los entrevistados). Estas condiciones altamente valoradas por los empleadores son a la vez poco compatibles con las responsabilidades del cuidado familiar que suelen tener las mujeres, constituyendo obstáculos para el acceso de mujeres a cargos gerenciales.

Otro aspecto de difícil consecución para las mujeres es la experiencia previa en cargos gerenciales. Cerca del 75 % de las firmas encuestadas muestran una alta valoración por este aspecto. Esto genera un círculo vicioso de difícil salida, dado que la menor participación de mujeres en cargos gerenciales lleva a que sea menor la proporción de mujeres que tienen experiencia en los mismos, por lo tanto el acceso a estos cargos se vuelve más dificultoso.

La comparación entre ramas de actividad muestra una menor disposición a sumar mujeres en cargos gerenciales en publicidad y en software, justamente en los sectores modernos. No obstante, se han encontrado indicios de grietas producidas en áreas donde las mujeres, de la mano de elevados niveles de capacitación, acceden a puestos jerárquicos

incluso en territorios masculinos. Como una limitación a este proceso, se observaron elevadas brechas salariales para los cargos gerenciales, originadas en parte por el tipo de gerencias a las que acceden más las mujeres (áreas femeninas del organigrama).

De todo lo antes expuesto se puede concluir que el trabajo analizado en la extensa sección previa refleja la existencia de barreras para las mujeres en el ascenso a cargos de responsabilidad, siendo evidente la presencia de diferentes oportunidades entre hombres y mujeres en el crecimiento y el progreso laboral. En este marco, un aspecto fundamental viene dado por el patrón de segmentación, que tiene claros efectos sobre las condiciones diferenciales del empleo femenino y donde los territorios ocupacionales de las mujeres son preponderantemente áreas de apoyo, presentando remuneraciones más bajas, menores requerimientos de calificación y también menores posibilidades de desarrollo de las carreras laborales. Es decir, lo que se observa no difiere de lo recogido en la materia a nivel de América Latina y Mundial.

## 6.2. Patrones Regionales Observados

A nivel local—regional (esto es, Ciudad de Río Cuarto y alrededores), se procedió a observar la participación de la mujer en los procesos de selección a puestos de trabajo de alta responsabilidad en diversas organizaciones así como del proceso de inserción en los mismos. Para la realización de este estudio se procedió a la realización de un encuestamiento a referentes clave en materia de selección y contratación de recursos humanos, merced a la imposibilidad de realizar un relevamiento a nivel de empresas radicadas en el área geográfica antes considerada.

Se procedió a adoptar el criterio antes expuesto bajo el supuesto de que los mismos poseen, gracias a su trabajo cotidiano como a la experiencia recogida, los más idóneos para brindar una lectura global del fenómeno antes aludido, como también a nivel sectorial y de las tendencias históricas que han observado. Por otro lado, y a diferencia del tra-

bajo expuesto en la sección previa, sólo se recogió información global sin discriminación por sectores (esto es producto de los datos provistos por los encuestados consultados). En función a lo antes expuesto, el encuestamiento se organizó en base a los criterios que a se exponen en el Cuadro 7.

En base a lo antes expresado, y luego de entrevistarse a siete referentes clave, consultoras de recursos humanos de Río Cuarto, los resultados obtenidos luego de procesarse el instrumento de recolección de la información requerida a los participantes seleccionados (véase anexo a este capítulo para una presentación del mismo) se presentan a continuación, así como las características de dicho proceso.

#### **b) Equidad en acceso a puestos de alta dirección y responsabilidad**

Los responsables de consultoras de recursos humanos entrevistados respondieron que, en un 70 % promedio de los casos experimentados en los cua-

les han brindado asesoramiento profesional sobre la selección de personal para cargos de dirección (promoción interna o externa) en Río Cuarto y zona se observa que no existe igualdad de posibilidades para hombres y mujeres a la hora de acceder a cargos de dirección. Los entrevistados basan su fundamentación en el hecho que, entre los empresarios —sobre todo en las PyME's—, aún predomina cierto grado de pensamiento conservador, aduciendo que culturalmente existe una asignación limitada de roles, según el género. La estereotipada atribución caracteriza al hombre como sustento económico del hogar asumiendo un papel protagónico en el núcleo familiar que también es transmitido en el entorno empresarial.

El rol mencionado coloca al hombre en una situación más favorable con respecto a la mujer para ocupar cargos de dirección, ya que el concepto de liderazgo y de gerencia está masculinizados. La mujer profesional ingresa al mundo de negocios donde predomina mayormente el género masculino,

**Cuadro 7: Criterios para Organización del Proceso de Encuestamiento a Referentes Clave**

<b>Nombre del trabajo</b>	“Factores que inciden en el acceso de las Mujeres en Cargos de Responsabilidad en la Estructura Organizacional”
<b>Objetivo de Estudio</b>	Determinar los factores que inciden en las promociones de las mujeres en los cargos de responsabilidad en las empresas de Río Cuarto y zona.
<b>Ámbito geográfico Tipo de muestra</b>	Río Cuarto y zona. (Córdoba). Referentes clave, consultoras de Río Cuarto que realizan asesoramiento profesional en la Dirección Estratégica de Recursos Humanos en Río Cuarto y la zona.
<b>Trabajo de Campo</b>	Realización de entrevistas con una duración de 45 minutos.
<b>Técnica Cuestionario</b>	Entrevista exploratoria.
	Cuestionario semiestructurado con la inclusión de preguntas cerradas y abiertas.
<b>Perfil del entrevistado</b>	Responsable de búsquedas laborales y asesores en consultoras, profesionales y especialistas en Recursos Humanos.
<b>Dimensiones abordadas</b>	Selección de personal (promoción interna o externa) para cargos directivos en Río Cuarto y zona, perfil de los cargos directivos según las preferencias de los empresarios. Desarrollo profesional y entorno laboral/familiar de las mujeres directivas en Río Cuarto y zona. Desafíos de la mujer para acceder a cargos directivos y de responsabilidad.

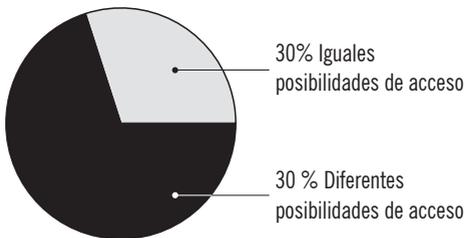
lo que dificulta a las mujeres el desarrollo de una carrera hacia la alta dirección.

Lo expresado anteriormente indica que los estereotipos tienen implicaciones claras con una marcada incidencia para el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. Los estereotipos que asocian la dirección con cualidades masculinas actúan como obstáculos para las mujeres en la promoción (interna o externa) y ocupación de puestos de responsabilidad.

Los responsables de consultoras manifestaron que las mujeres están capacitadas y no existe falta de disponibilidad de parte de ellas para profundizar su formación, consideran que las mujeres ambicionan cargos de dirección y responsabilidad.

De los resultados obtenidos en las entrevistas se pone de manifiesto que la incidencia de la falta de conciliación entre vida laboral y profesional de las mujeres disminuye las posibilidades de acceso a cargos de dirección y responsabilidad para ellas.

**Gráfico 9: Equidad en Acceso a Puestos de Alta Dirección y Responsabilidad: Ciudad de Río Cuarto y Región (en %, 2011)**



Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

A su vez, el 30 % promedio de casos experimentados en los que se observa condiciones similares en cuanto a las posibilidades al acceso de mujeres y hombres a cargos de dirección se debe a la mayor apertura de algunas empresas hacia las mujeres para el desarrollo profesional. Los casos se presentan principalmente en las grandes empresas que tienen sucursales en Río Cuarto y zona, las cuales aplican políticas definidas en procesos de

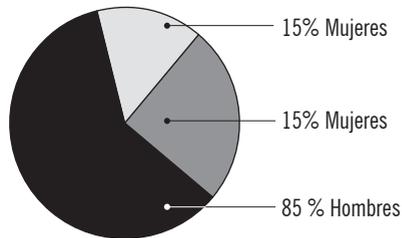
reclutamiento y selección basados en la igualdad de oportunidad, priorizando los aspectos de capacidad y competencia de los candidatos.

### **b) Búsqueda y selección de candidatos para cargos de alta dirección y responsabilidad**

En forma complementaria a lo antes expuesto, la selección de candidatos para los cargos de alta dirección y responsabilidad están particularmente sesgados hacia el género masculino como se muestra en el Gráfico 10.

Generalmente, la búsqueda de cargos de dirección hacia mujeres se orienta cuando los empresarios buscan candidatos para ocupar cargos de responsabilidad en determinadas áreas de las empresas como recursos humanos, servicios al cliente, comunicaciones, áreas contables y legales. Se considera que las mujeres tienen capacidad para desarrollar trabajos en equipo e impartir capacitaciones a los subordinados, su sensibilidad les favorece para crear entornos agradables en las organizaciones y desarrollar espacios amenos de comunicación.

**Gráfico 10: Búsqueda de Candidatos orientadas por sexo para Cargos de Alta Dirección y Responsabilidad: Ciudad de Río Cuarto y Región (en %, 2011)**



Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

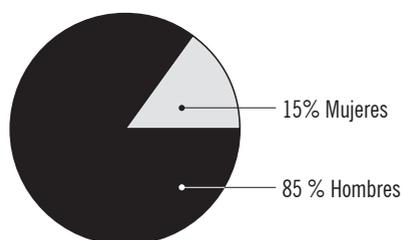
Los empresarios consideran que las características de las mujeres mencionadas anteriormente permiten desarrollar y desempeñar cargos de dirección y responsabilidad con un grado de eficiencia mayor que el desempeñado por los hombres en dichas áreas, lo encuestados manifiestan que se prefiere a mujeres para desempeñar cargos en áreas de apoyo

o staff y a los hombres para ocupar cargos de línea y gerencias generales.

Por lo expuesto, se pueden identificar la distinción de áreas femeninas y áreas masculinas, estando las mujeres concentradas particularmente en determinadas profesiones feminizadas (profesiones que tienen como cometido principal atender, comunicar, servir a otras personas, etc.).

Es evidente que aún persiste en el mercado laboral una fuerte segmentación ocupacional de carácter horizontal, distintos tipos de ocupaciones, ramas de actividades y funciones diferenciadas para hombres y mujeres, y de carácter vertical, relacionada con la menor posibilidad de ascenso para mujeres a cargo de dirección y responsabilidad.

**Gráfico 11: Selección por sexo para Cargos de Alta Dirección y Responsabilidad: Ciudad de Río Cuarto y Región (en %, 2011)**



Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

De las selecciones de candidatos (internos o externos) para ocupar cargos de dirección en Río Cuarto y zona, considerando cargos de gerencia general, subgerencias, jefes de área con personal a cargo y toma de decisiones, los que efectivamente son ocupados por mujeres en promedio representan un 15 %, en tanto que los hombres asumen cargos de dirección en un 85 % promedio de los casos.

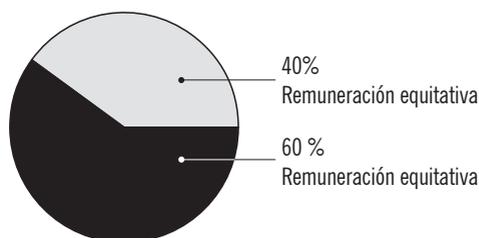
### c) Equidad en remuneraciones

Los encuestados exponen que en la mayoría de las búsquedas para postulantes a cargos de dirección y responsabilidad (60 %) la remuneración ofrecida

es menor cuando la candidata es mujer, al género femenino se le dificulta un poco más la negociación salarial desde el proceso de contratación, mientras que los hombres son más agresivos al respecto. La brecha salarial en promedio para Río Cuarto y zona es del (10 %) favoreciendo a los directivos hombres.

Por otro lado, los entrevistados expresan que los empresarios justifican aunque en menor medida la diferencia salarial porque las mujeres generalmente complementan al sueldo del marido y pueden aceptar un sueldo menor. Otro factor que se considero en baja proporción fue el que determina una menor ambición económica de las mujeres en comparación con los hombres en cargos de dirección.

**Gráfico 12: Nivel de Equidad de Remuneraciones para Cargos Directivos entre Hombres y Mujeres: Ciudad de Río Cuarto y Región (en %, 2011)**

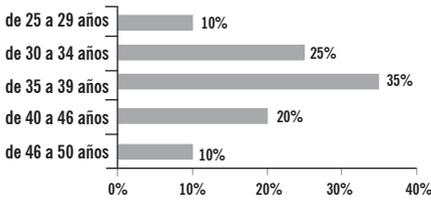


Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

### d) Acceso a cargos jerárquicos por rangos de edad

Los entrevistados manifiestan que, en la mayor parte de las organizaciones, las políticas de promoción laboral y/o crecimiento profesional están diseñadas de forma tal que comprenden el período entre los 30 y 40 años de edad como el más importante para el desarrollo de una carrera y el momento óptimo para promocionar a cargos directivos. En el caso de las mujeres esta etapa coincide con la que les exige una dedicación más intensiva al cuidado de los hijos con lo cual genera impedimentos para el desarrollo profesional no sólo adquieren connotaciones sociales sino también biológicas.

**Gráfico 13: Acceso a Cargos Jerárquicos por Rangos de Edad: Ciudad de Río Cuarto y Región (en %, 2011)**



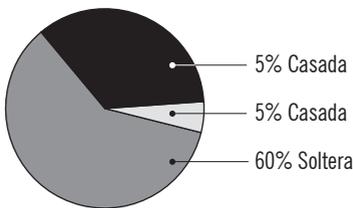
Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

Lo antes planteado trae como consecuencia las menores oportunidades para las mujeres de ascender a los puestos de más responsabilidad, siendo más probable que no se les asignen tareas que favorezcan con el desarrollo de las habilidades necesarias para desempeñar funciones de dirección.

**e) Preferencia por el estado civil de los responsables en cargos jerárquicos**

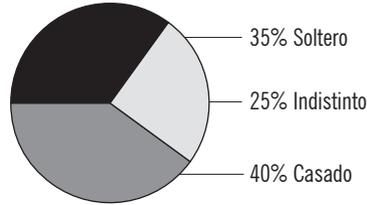
Los consultados revelan que, las mujeres para ocupar cargos de alta dirección, son preferidas las que mantienen una situación de soltería (60 %) versus las casadas (5 %) aunque se registra un porcentaje importante en donde el estado civil de las mismas no importa (35 %). Los guarismos son distintos para el género masculino en posesión de cargos jerárquicos (35 %) para solteros, (40 %) para casados y (25 %) para situaciones donde no importa su estado civil.

**Gráfico 14: Preferencia Estado Civil de las Mujeres como Candidatas a Cargos Directivos: Ciudad de Río Cuarto y Región (en %, 2011)**



Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

**Gráfico 15: Preferencia Estado Civil de los Hombres como Candidatos a Cargos Directivos: Ciudad de Río Cuarto y Región (en %, 2011)**



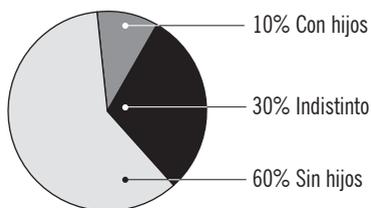
Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

**f) Preferencia por la presencia de hijos de los responsables en cargos jerárquicos**

Los resultados en cuanto a la preferencia sobre estado civil y presencia de hijos para candidatos a cargos de dirección de hombres y mujeres permite visualizar que los empresarios de Río Cuarto y zona, consideran que las responsabilidades familiares de las mujeres —esto es, la maternidad, la crianza de los hijos, y las tareas generales del hogar— y el trabajo directivo son considerados como dos cosas difíciles de compatibilizar. El empleado tipo y el más rentable para las empresas ha sido tradicionalmente de sexo masculino porque la vida familiar o personal de los hombres no inciden en su trabajo (ver Gráfico 16 y 17).

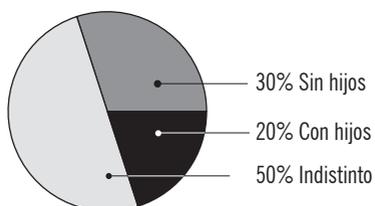
Claramente, según los resultados que se muestran en los gráficos anteriores se puede concluir que los hombres en general logran más fácilmente combinar el trabajo y la familia que las mujeres porque ellos cuentan en gran medida con las mujeres para que asuman las responsabilidades familiares y domésticas. Estos datos indican que si bien las mujeres han ganado terreno fuera de la casa, aún su nivel de implicación en las responsabilidades de los hijos y el hogar no ha cambiado sustancialmente. Las mujeres continúan estando más implicadas en el cuidado de los hijos que sus compañeros, aun cuando ambos aportan ingresos al hogar. Tener que asumir roles, tanto dentro como fuera de la casa exigen, además, gran dedicación que puede dificultar el desarrollo de carrera de las mujeres.

**Gráfico 16: Preferencia por la Presencia de Hijos de Mujeres en Cargos Jerárquicos: Ciudad de Río Cuarto y Región (en %, 2011)**



Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

**Gráfico 17: Preferencia por la presencia de hijos de hombres en Cargos Jerárquicos: Ciudad de Río Cuarto y Región (en %, 2011)**



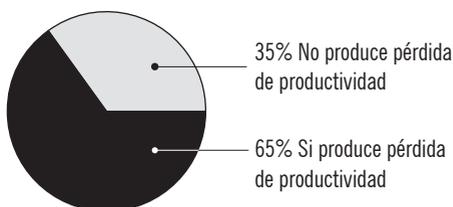
Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

### g) El impacto de la maternidad

El rol de madre compromete el acceso a cargos jerárquicos ya que los empresarios consideran que las mujeres tienden a priorizar el cuidado de la familia al crecimiento laboral/profesional. Los empresarios consideran que si una mujer es madre ésta no cuenta con la disponibilidad necesaria para ocupar posiciones jerárquicas o que tendrá un menor desempeño, mientras que para los hombres el hecho de tener familia no es una limitante, pudiendo resultar más elegible aunque sea padre. Esto implica que la maternidad, por las razones antes expuestas, genera pérdidas de productividad o de desempeño para las mujeres, como se expone a continuación (ver Gráfico 18).

Si bien, en Argentina las licencias por maternidad son financiadas por el Sistema de Seguridad Social, la búsqueda y capacitación del reemplazo implica un esfuerzo para la empresa que los empresarios lo consideran como pérdida de productividad y en muy pocos casos las empresas proveen a sus empleadas servicios de guardería o pagan un adicional para afectarlo al servicio de guardería.

**Gráfico 18: Impacto Negativo de la Maternidad en la Productividad de las Mujeres: Ciudad de Río Cuarto y Región (en %, 2011)**



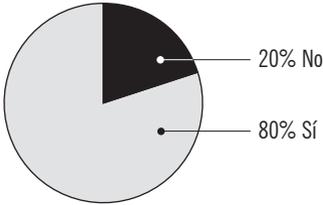
Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

### h) El rol de la mujer y su impacto sobre su vida personal y laboral

El 80 % de los consultados considera que el rol socialmente atribuido a la mujer sí impacta negativamente de alguna forma el balance de vida personal y laboral. La sociedad actual tiene expectativas muy altas sobre los roles que debe de cumplir la mujer en la actualidad, puesto que ahora no solamente deben de cumplir un papel en el hogar sino también a nivel laboral.

No obstante lo antes expuesto, se aclara que, actualmente aunque en muy bajo porcentaje, en el núcleo familiar se está procurando llevar a cabo una mejor distribución de tareas con la colaboración de la figura masculina, con el fin de romper el paradigma que se ha atribuido a los diferentes géneros, donde el hombre es el único proveedor de los ingresos de la familia y la mujer es la encargada del hogar (ver Gráfico 19).

**Gráfico 19: Rol de la Mujer y su Impacto Negativo sobre la Vida Personal y Laboral: Ciudad de Río Cuarto y Región (en %, 2011)**



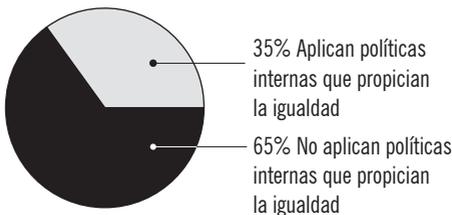
Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

### i) Aplicación de políticas para la promoción de la equidad de género

Los entrevistados consideran que son las empresas más grandes en Río Cuarto y zona las que implementan algunas políticas sobre equidad de género, mientras que las empresas más pequeñas aún no implementan políticas de equidad. Esto permite considerar que el 65 % de las empresas, según los referentes consultados, no aplican políticas que promuevan la equidad de género en sus organizaciones.

Las políticas laborales en las organizaciones por lo general no se encuentran consolidadas en lo referente a la compatibilización de la vida personal y el deseo de progreso en la carrera profesional de la mujer. La compatibilización y conciliación significan ajustar las necesidades personales y laborales sin que una exceda a la otra, de manera de encontrar un equilibrio entre trabajo y familia. La ausencia de dicho equilibrio es evidentemente un problema para las mujeres.

**Gráfico 20: Aplicación de Políticas para la Promoción de la Equidad de Género: Ciudad de Río Cuarto y Región (en %, 2011)**



Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

### j) Determinantes para la selección de candidatos para cargos de responsabilidad

Los responsables de búsquedas laborales determinan que a la hora de seleccionar un candidato para puestos de responsabilidad y dirección asume gran importancia la disponibilidad para viajar (90 %) y asistir a reuniones en horarios no habituales fuera del horario de trabajo (80 %). Los empresarios valoran la disponibilidad para realizar jornadas laborales largas e imprevistas y para realizar viajes. Estas condiciones altamente valoradas por los empleadores son a la vez poco compatibles con las responsabilidades del cuidado familiar que suelen tener las mujeres, constituyendo obstáculos para el acceso de mujeres a cargos gerenciales.

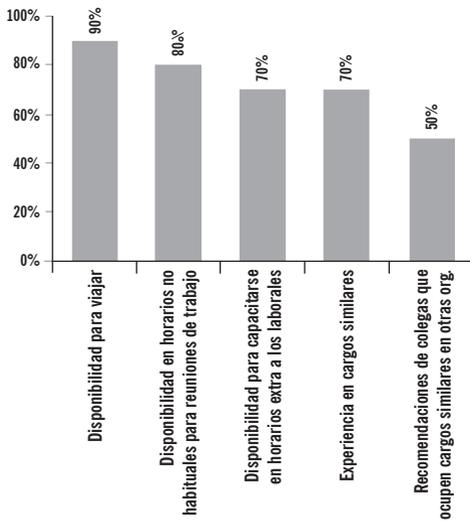
Por otro lado, pero en menor medida de importancia, se considera la disponibilidad para capacitarse en horarios extras a los laborales (70 %) e inclusive en algunas ocasiones las capacitaciones se realizan en grandes ciudades lo que requiere que los candidatos seleccionados para ocupar cargos de dirección viajen y se hospeden en otras ciudades durante las diferentes capacitaciones exigidas para el desarrollo de carrera.

Desde el punto de vista de la empresa, con frecuencia hay dificultades para valorar una carrera planteada más en el mediano plazo, tanto para hombres como para mujeres. Los empresarios tienen que tomar decisiones para gestionar de la mejor manera posible a los recursos humanos disponibles y, cuando hay que elegir entre dos personas y una de ellas tiene mayor disponibilidad que la otra en relación a los horarios, viajes, etc., la inclinación siempre se orienta hacia la primera. Esto siempre afecta negativamente a las mujeres, particularmente si estas tienen hijos pequeños o en edad escolar (ver Gráfico 21).

Otro aspecto de difícil consecución para las mujeres es la experiencia previa en cargos gerenciales. Los entrevistados le atribuyen un 70 % de importancia a este aspecto, los que muestran su alta valoración. Esto genera un círculo vicioso de difícil salida, dado que la menor participación de mujeres

en cargos de dirección y de responsabilidad lleva a que sea menor la proporción de mujeres que tienen experiencia en los mismos, por lo tanto el acceso a estos cargos se vuelve más dificultoso.

**Gráfico 21: Determinantes para la Selección de Candidatos para Cargos de Responsabilidad: Ciudad de Río Cuarto y Región (en %, 2011)**



Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

### k) Desafíos que enfrentan las mujeres para acceder a cargos de responsabilidad

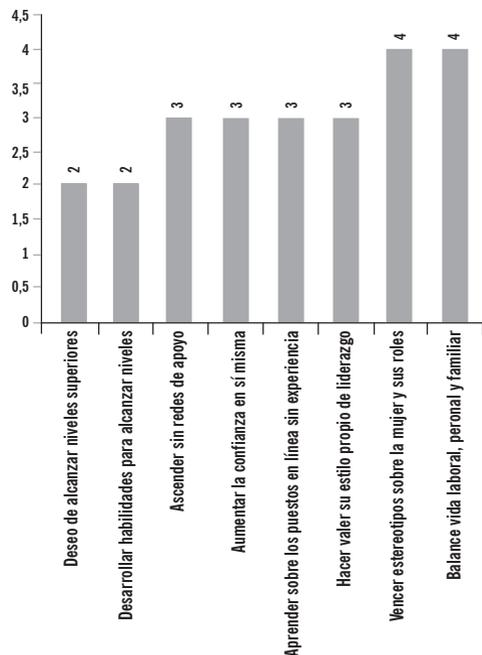
Los responsables de búsquedas laborales de las distintas consultoras clasificaron dos desafíos como los más importantes y a los que las mujeres deben enfrentar en forma permanente, los mismos son: lograr el balance entre vida laboral, personal y familiar y vencer los estereotipos sobre la mujer y sus roles (Ver Gráfico 22).

En menor medida pero con gran importancia se clasificaron los siguientes desafíos que deben enfrentar las mujeres para acceder a cargos de dirección: hacer valer su estilo de liderazgo, aumentar la confianza en sí misma y aprender sobre puestos de línea sin experiencia. El último desafío mencionado se genera porque las mujeres ocupan

cargos de responsabilidad generalmente en áreas de apoyo lo que no les permite capacitarse en puestos de líneas.

Por otro lado, un desafío importante está relacionado con la superación de las dificultades que encuentran las mujeres para formar parte de las redes informales de relaciones entre directivos. Cuando las mujeres no participan de dichas redes se encuentran con un obstáculo ya que, en los procesos de promoción hacia los puestos de alta dirección y responsabilidad, las redes de contactos (comidas y reuniones informales de ejecutivos, actividades deportivas, pertenencia a clubes, etc.) son tan importantes o más que los procedimientos objetivos de reclutamiento.

**Gráfico 22: Desafíos que Enfrentan las Mujeres para Acceder a Cargos de Responsabilidad: Ciudad de Río Cuarto y Región (en %, 2011)**



Referencias: Valores asignados Nunca: 1, Pocas veces: 2, A menudo: 3, Casi siempre: 4, Siempre: 5.

Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

En cuanto el deseo de alcanzar niveles superiores y desarrollar habilidades para alcanzar niveles superiores, los entrevistados consideran que el mismo ya no representa un desafío para las mujeres, dichos factores han sido superados por las mujeres que aspiran a desarrollar su carrera profesional. Las mujeres presentan un nivel de capacitación a nivel profesional superior a los hombres, las mujeres no solo obtienen títulos de grado sino que además acceden a títulos de posgrado como especializaciones y maestrías.

### **6.3. Conclusiones generales del documento**

El trabajo de campo realizado con consultoras de Río Cuarto y zona sobre los factores que inciden en el acceso a cargo directivos de las mujeres en la estructura organizacional arroja resultados similares con los observados en el documento de Castillo, Novick, Rojo y Tumini (op. cit.). Si bien el trabajo de campo en Río Cuarto y zona no analiza la información por sectores productivos por no contar con la información desglosada, ambas experiencias presentan conclusiones sobre la inserción laboral de hombres y mujeres en cargos de conducción y responsabilidad.

Los resultados arrojados en ambos trabajos ponen de manifiesto que los trabajadores de uno y otro sexo se encuentran segregados en territorios o áreas ocupacionales de mujeres y de hombres, definidas según el predominio de uno y otro sexo. Esta segregación incide en la mayor probabilidad de las mujeres a ocupar cargos directivos en áreas donde predominan las mujeres. En términos generales, es elevada la participación de mujeres en las áreas de apoyo y se muestra un predominio masculino en las gerencias generales y las áreas de producción. Los resultados del punto anterior reflejan la “naturalización” de los territorios femeninos o masculinos, aspectos que permite arribar a la conclusión del comportamiento de los empresarios sobre la

conveniencia e incluso la eficiencia de la segregación horizontal.

Los resultados arribados en los dos trabajos de campo no muestran la existencia de diferenciales entre trabajadores hombres y mujeres en términos de capacitación, ni de la disposición a adquirir nuevos conocimientos, inclusive las mujeres presentan un mayor interés en capacitarse. Aunque ambos trabajos ponen en evidencia que si bien las mujeres no muestran un nivel de calificación menor que los hombres y que se interesan más por capacitarse, el empleo femenino se concentra en la base de la pirámide de calificación. Las mujeres en cargos de dirección, además de representar un número significativamente menor a los hombres, perciben remuneraciones menores a los recibidos por los hombres en cargos similares.

En ambas experiencias de campo se destacan como factores que inciden negativamente en la promoción de las mujeres a cargos de responsabilidad la perpetuación de los estereotipos de género y la segregación del mercado laboral. Por otro lado, los procesos de reclutamiento, selección y promoción terminan penalizando a las mujeres con hijos así como las responsabilidades familiares que limitan el establecimiento de redes corporativas que les permiten establecer relaciones con personas en el poder.

Los estudios mostraron, en forma adicional, que un muy bajo porcentaje de empresas se hace cargo de los servicios de guarderías para los hijos de las empleadas, ya sea disponiendo de un lugar en la propia empresa o pagando el servicio de una guardería externa. A los mencionados factores externos se suman en ambos trabajos ciertos factores personales como el hecho de que muchas mujeres todavía poseen una percepción negativa sobre su eficacia en cuestiones consideradas tradicionalmente masculinas lo que produce una falta de confianza en sí mismas para desempeñar cargos de conducción.

Lo antes expuesto permite considerar, a modo de conclusión general del documento, que si bien

para poder superar las asimetrías de género que se observan en cargos jerárquicos es necesario no sólo la reacción, acción y compromiso de las mujeres involucradas, sino también de diferentes sectores que intervienen en el diseño e implementación de nuevas estrategias que posibiliten modificar las situaciones de desigualdad que aún persisten en la vida corporativa actual.

El presente trabajo muestra una aproximación para entender la realidad heterogénea y compleja con relación a las inequidades de género que todavía persisten dentro del mercado laboral. Para facilitar el avance de las mujeres en los puestos ejecutivos y/o de dirección, se requiere de un compromiso en el más alto nivel para cambiar la cultura existente dentro de una empresa o una organización. Se deben establecer programas de sensibilización en todos los niveles jerárquicos para refutar los mitos que rodean las aptitudes de las mujeres y su dedicación al trabajo. Para lograr una mejor comprensión de las cuestiones relativas al género y a la familia por parte de los directivos y para respaldar la valiosa contribución que las mujeres pueden proporcionar a la imagen de la empresa y a su productividad.

A fin de competir en igualdad con los hombres, es esencial igualmente que las mujeres puedan acceder a una formación para los puestos ejecutivos y a una experiencia operacional, a mentores y a modelos de comportamiento en los niveles más altos, además del acceso a redes de contratación, asignación de tareas, planificación de las carreras, clasificación de los empleos, salarios, transferencias y ascensos, aspectos a ser controlados estrechamente y donde los procedimientos deben ser transparentes, objetivos y equitativos.

Una de las principales características del trabajo profesional y de gestión gerencial son las prolongadas horas de trabajo que se requieren para obtener una promoción. En ocasiones es difícil, tanto para los hombres como para las mujeres conciliar las largas horas de trabajo que son exigidas al personal directivo con el tiempo necesario para atender las responsabilidades familiares. Por ende, las políticas favorables a la familia (incluyendo horarios flexibles de trabajo, licencia parental para los hombres y las mujeres, servicios para el cuidado de niños, etc.) deberían constituir elementos importantes en el marco de un conjunto integral de medidas destinadas a apoyar a las mujeres en el trabajo.

## Bibliografía

- Adler, N.J. (1986). *Women in Management Worldwide*, International Studies of Management and Organization.
- Agust, S. y Salanova, M. (1998). “Mujeres y trabajo: un reto para la investigación psicosocial”, en *Revista de Psicología Social*.
- Agut, S., Martín, P. (2007). “Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad”, en *Apuntes de Psicología 2007*, Vol. 25, número 2. Colegio Oficial de Psicología.
- Anker R. (1997). “La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías”, *Revista Internacional del Trabajo*, No. 3, Vol. 116.
- Atal, J., Ñopo, H. y Winder, N. (2009). *New Century, Old Disparities, Gender and Ethnic Wage Gaps in Latin America*. Banco Interamericano del Desarrollo.
- Barnett, R.C. (2004). “Preface: Women and work: Where are we, where did we come from, and where are we going?”, *Journal of Social Issues*.
- Barrancos, D. (2007). *Mujeres en la sociedad argentina. Una historia de cinco siglos*. Sudamericana, Buenos Aires.
- Beger, S. y Szretter, H. (2002). “Costos laborales de hombres y mujeres. El caso de Argentina”, en Abramo, L. y Todazo, R. (eds.) *Cuestionando un mito: costos laborales de hombre y mujeres en América Latina*, OIT.
- Brizuela, S. y Tumini, L. (2006). *Inequidades de género en el mercado de trabajo de la Argentina: las brechas salariales*. Mimeo.
- Castillo, V., Novick, M., Rojo Brizuela, S., Yoguel, G. (2006). “La movilidad laboral en Argentina desde mediados del decenio de 1990: el difícil camino de regreso al empleo formal”, *Revista de la Cepal* N° 89.
- CEPAL (2004). Caminos hacia la equidad de género. 9º Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe.
- Chusmir, L. and Durand, D. (1987). “Stress and the Working Woman”, *Personnel*.
- CINTERFOR/OIT (2006). “Género, formación y trabajo. Mujeres en puestos directivos” (Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy>)
- Cortes, R., Heller L. (2010). *Tendencias del empleo entre mujeres y varones universitarios: El caso del Mercado laboral urbano en Argentina*.
- Cristini, M. y Bermudez, G. (2007). *El mapa económico de las mujeres argentinas (1998–2006)*.
- Cuadrado, I. (2007). “Estereotipos de género”, en J. F. Morales, M. Moya, E. Gaviria e I. Cuadrado (Coords.). *Psicología Social*. Madrid: McGraw–Hill.
- Cuadrado, I., Navas, M.S. y Moleiro, F. (2006). *Mujeres y liderazgo. Claves psicosociales del techo de cristal*. Madrid: Sanz y Torres.
- Duryea, S., Edwards, C. y Ureta, M. (2004). “Women in the LAC Labor Market: The Remarkable 1990s”, en Piras, Claudia (Ed.). *Women Challenges for Latin America*. Washington, D.C.
- Eagly, A., Carli, L. (2007). *Trough the labyrinth the truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Fels, A. (2004). *Necessary Dreams. Ambition in women’s changing lives*. Anchor Books.
- Giddens, A. (2002). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- Grimwood, C. y Popplestone, R. (1993). *Women, Management and Care*, Mcmillan, Londres
- Hunsaker, J. and Hunsaker, P. (1991). *Strategies and Skills for Managerial Women*, South–Western Publishing Co., Cincinnati. Grupo Editor Latinoamericano.
- Halpern, D.F. (2005). *Psychology in the intersection of work and family*. American Psychologist.
- Heller, L. (2011). “Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina”, en *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*.
- Hewlett, S. (2002). “Executive woman and the myth of having it all”, en *Harvard Business Review*, 8.
- ——— (2006). *Off Ramps and On Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success*. Harvard Business School Press.
- Hola, E., Todaro, R. (1992). *Los mecanismos del poder. Hombres y mujeres en la empresa moderna*. GEL.
- Instituto de la Mujer (2006). “Distintas estadística correspondientes al primer trimestre de 2006”, en *Mujer en Cifras* (Disponible en <http://www.mtas.es/mujer/mujeres/cifras>).
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2009). Encuesta Permanente de Hogares (EPH).
- Kanter, R. (1977). *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York.

- Kaufmann, A. (2010). *El desarrollo de la carrera de la mujer en la banca: reflexiones sobre el techo de cristal en el sector financiero*. Harvard Deusto Business Review.
- Lerda, S. y Todaro, R. (1996). *¿Cuánto cuestan las mujeres? Un análisis de los costos laborales por sexo*. Centro de Estudios de la Mujer.
- Lipovesky, G. (2000). *La Tercera Mujer*. Anagrama.
- López, I., Escot Mangas, L., Fernández, C. y Cabo, R. (2008). *Análisis de la presencia de las mujeres en puestos directivos de las empresas madrileñas*. Colección de Estudios (Consejo Económico y Social).
- Lupica, C., Cogliandro, G., Saavedra, L., Chavez Molina, E. (2008). Cuadernillo estadístico de la maternidad nº 2. Procesamiento de datos de la Encuesta Permanente de Hogares—INDEC. Observatorio de la Maternidad.
- Manent, R.M. (1985). “La perspectiva de la Mujer Ejecutiva en la Empresa”, *Alta Dirección*, 121.
- Martínez-Perez, M. y Osca (2004). “El éxito profesional desde una perspectiva de género. Propuesta de un modelo” en *Revista de psicología General y Aplicada*.
- Maxfield, S. (2005). “Mujeres en el Límite del Poder Corporativo en América Latina”. Report of The Women’s Leadership Conference of The Americas con la colaboración de Inter— American Dialogue y Simmons Graduate School of Management.
- ——— (2008) *Latinoamérica corporativa: los roles* y Heller, L. (Eds.). *Mujeres y vida corporativa en América Latina: retos y dilemas*. Bogotá, Ediciones Uniandes.
- OCDE (1986). *La integración de la mujer en la economía*. Informes OCDE. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Ohlott, P., Ruderman, M. y Mccaulley, C. (1994). *Gender differences in Manangers developmental job experiences*. Academy of Mananment—Journal.
- OIT, (2004). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*.
- Pages, C. y Piras, C. (2010). *El dividiendo de género. Cómo capitalizar el trabajo de las mujeres*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Quiñones Montoro, M. (2005). “Demandas de capacitación del sector financiero. Sesgos de género y evaluación por competencias”, *Serie Mujer y Desarrollo* Nº 61, Unidad Mujer y Desarrollo, CEPAL.
- Reinecke. *¿Más y mejores empleos para las mujeres? La experiencia de los países del Mercosur y Chile*. Santiago: Oficina Internacional del Trabajo.
- Rico, N. y Marco, F. (2006). *Mujer y empleo. La reforma de la salud y la salud de la reforma en Argentina*, CEPAL/Siglo XXI.
- Rosener, J.B. (1990). “Ways women lead”, *Harvard Business Review*.
- Sarrió, M. (2004). *La Psicología de género a través del Techo de cristal*. Colección Economía y Empresa. Comité Económico y Social de la Comunidad Valenciana y Fundación Bancaixa.
- Tobio, C. (2005). *Madres que trabajan: Dilemas y estrategias*. Valencia, Ediciones Cátedra.
- Todaro, R.; Amarilla, M.; añez, S. (2000). “La calidad del empleo. Un análisis de género”, en María Elena Valenzuela y Gerhard.
- Valenzuela, M. (2000). “La situación laboral y el acceso al empleo de las mujeres en el Cono Sur”, en Valenzuela, M; Reinecke, G. *¿Más y mejores empleos para las mujeres? La experiencia de los países del Mercosur y Chile*. OIT, 2000.
- Wainerman, C. (1996). “¿Segregación o discriminación? El mito de la igualdad de oportunidades”, en *Boletín informativo Techint* Nº285.
- Zabłudowsky, G. (2008). *La mujer en cargos de dirección en México*. Mimeo.