



2011 71207



Universidad Nacional de Río Cuarto  
Facultad de Ciencias Económicas

**Tema:**

*"FACTORES QUE INCIDEN EN EL ACCESO DE LAS MUJERES A  
CARGOS DE RESPONSABILIDAD EN LA ESTRUCTURA  
ORGANIZACIONAL"*

**Autor:**

Lic. María Beatriz Moine

**Director:**

Msc. Norma Martínez de Pérez

Documento de Tesis a ser entregado en el marco de la  
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCION ESTRATÉGICA DE  
RECURSOS HUMANOS

71207

MIN:
Clasif:
T-769

Facultad de Ciencias Económicas  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO  
Río Cuarto, Septiembre de 2011

# INDICE TEMÁTICO

Prólogo a la Presentación del Documento.

CAPITULO I: *Situación de la Mujer en el Mercado de Trabajo: Experiencias a Nivel de Argentina, América Latina y Mundial.*

1. Introducción
2. Mujer y Mercado de Trabajo: Antecedentes a Nivel Mundial y de América Latina
3. Brecha Salarial por Género en América Latina
4. Argentina en el Contexto Mundial
  - 4.1. Caracterización de la Situación de las Mujeres en el Mercado de Trabajo
  - 4.2. Características de las Mujeres Argentinas
5. Conclusiones.

CAPITULO II: *Desarrollo y Promoción Laboral de las Mujeres: Principales Aspectos y Consideraciones Teóricas.*

1. Introducción.
2. El Lento Camino de las Mujeres hacia la Cúspide de las Organizaciones: Evolución, Determinantes y Perspectivas.
3. Barreras para el Crecimiento.
4. Factores Externos.
  - 4.1. Estereotipos de Género.
  - 4.2. Segregación Laboral.
  - 4.3. Discriminación Salarial.
  - 4.4. Menores Oportunidades de Promoción y Desarrollo de Carrera en la Organización.
  - 4.5. El Contexto Familiar.
5. Factores Internos.
  - 5.1. Falta de Confianza y Baja Autoeficacia en Cuestiones Tradicionalmente Masculinas.
  - 5.2. Formación en Áreas Tradicionalmente Femeninas.

6. Conclusiones.

CAPITULO III: *Factores que inciden en el Desarrollo y Promoción Laboral de las Mujeres: Aplicaciones a Nivel Local-Regional*

1. Introducción

2. Antecedentes para un Estudio de Campo de Alcance Local-Regional

3. Estudio de Campo Río Cuarto y zona.

4. Conclusiones

Anexo

BIBLIOGRAFÍA

## **Prólogo a la Presentación del Documento**

En el marco de las transformaciones ocurridas en el mercado de trabajo argentino durante los últimos treinta años, en donde el crecimiento de las tasas de participación femenina en el mundo del trabajo ha jugado un papel preponderante a la par que se observó un estancamiento en la participación masculina (fenómeno conocido como “feminización de la fuerza de trabajo”), el autor se propone indagar acerca del proceso de promoción del género femenino en la escala jerárquica de la organización analizando los factores que inciden en el acceso de la mujer en los cargos de responsabilidad.

A nivel mundial se observa que la presencia de las mujeres en el ámbito laboral va aumentando progresivamente. Sin embargo, esta situación no ha evitado que las mujeres se encuentren con más problemas en su promoción profesional que los hombres. Esta desigualdad de género en el mercado laboral se traduce en que se observa una reducida presencia de las mujeres en los puestos directivos de las empresas, situación que se acentúa si se consideran los niveles más altos de la jerarquía profesional.

Efectuadas estas consideraciones, el objetivo central del documento 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 para, a partir de esta base, analizar la situación de las mujeres en el ámbito local y regional. Esta última premisa involucra la realización de un trabajo de campo que, a nivel exploratorio, analizará 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.

Dicho proceso implica ampliar la visión recogida de la amplia experiencia a nivel nacional e internacional en la materia así como profundizar los ámbitos específicos de la actuación de las mujeres, para descubrir y explicar, las barreras existentes para la promoción de las mujeres en cargos de responsabilidad gerencial. Al mismo tiempo, mostrar la realidad de las empresas de Río Cuarto y la región acerca del acceso y promoción de la mujer en el trabajo y en el ejercicio del poder o liderazgo.

Lo antes delineado precede y permite exponer la estructura del documento para el logro del objetivo antes delineado. En el primer capítulo se presenta, en términos teóricos así como vía el acompañamiento de experiencias empíricas a nivel mundial, la situación actual de la mujer en el mercado laboral en cargos de alta responsabilidad,

describiéndose el perfil de la mujer ejecutiva en América Latina y las brechas salariales en cargos de alta dirección, como así también, la caracterización de la inserción de la mujer en el mercado laboral de Argentina.

El segundo capítulo expone brevemente la evolución de la mujer en el mundo público y la situación actual que la misma enfrenta. Una cita importante en la temática (Kaufmann, 1996) considera que “en la actualidad, las mujeres están en condiciones de revolucionar el lugar de trabajo, precisamente no por dejar a un lado sus valores tradicionales, sino precisamente por expresarlos, en su cotidianeidad laboral”. Seguidamente se presenta una revisión teórica de varios conceptos fundamentales que diferentes autores presentan como “barreras” a las cuales se enfrentan las mujeres en la promoción de la escala jerárquica organizacional, y especialmente los obstáculos o dificultades a los que se enfrentan las mismas en la parte más alta.

Es de destacarse aquí, aunque se tendrá oportunidad de realizar estas aclaraciones en partes más avanzadas del documento, que el concepto de “barreras” hace referencia a los obstáculos y/o situaciones que el género femenino registra en el desarrollo de su carrera profesional dentro de las organizaciones. Se destacan entre las “barreras exógenas” (esto es, las que no son controladas por las mujeres) los estereotipos de género, la segregación y/o discriminación asociada en el mercado de trabajo, las menores oportunidades de desarrollo de carrera en la organización, la ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar, así como la dificultad para compartir las responsabilidades domésticas y el cuidado de los hijos.

Si bien estos condicionantes externos impiden a muchas mujeres con capacidad personal y profesional alcanzar posiciones en los entornos directivos, no se pueden obviar las variables personales, como la identidad de género femenino, donde no se cultivan por parte de la mujer actitudes asociadas a funciones de poder y autoridad. Por otro lado, variables como la baja auto-eficacia de las mujeres en algunas áreas tradicionalmente masculinas, debido entre otras razones a la menor experiencia y a la falta de una estrategia de carrera, pues también pueden convertirse en obstáculos significativos. Estos elementos componen las denominadas “barreras endógenas”.

Obsérvese que la idea central es que la reducida presencia de las mujeres en los puestos más altos de las organizaciones se explica por el efecto acumulativo de la existencia de una serie de obstáculos que estarían presentes desde el mismo inicio de la carrera profesional (por ejemplo, en el proceso de selección de personal de la

empresa en que inicia su carrera el trabajador), y que persisten (probablemente de manera creciente) hasta el momento de ascender al nivel más alto alcanzable en la profesión u organización.

Por último, en el tercer y último capítulo se intenta analizar la existencia de barreras para las mujeres en su desarrollo profesional y/o ascenso organizacional a nivel local-regional, exponiéndose como antecedente directo un reconocido trabajo que brinda características particulares de tal fenómeno a nivel nacional. Por ende, en la segunda parte del mismo se procede a su cotejo a nivel local-regional, accediendo a información provista por referentes clave en la materia y circunscriptos sus áreas de desarrollo profesional al territorio antes señalado. Al final, se presentan las conclusiones.

Lic. Maria B. Moine

## **CAPITULO I**

***Situación de la Mujer en el Mercado de Trabajo: Experiencias a Nivel de Argentina, América Latina y Mundial***

## 1. Introducción

En las últimas décadas se ha producido un importante cambio en la relación de mujeres y hombres en el contexto socio-laboral, 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 de atención del autor 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.

---

<sup>1</sup> 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.



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.

Así mismo, es importante reconocer que, actualmente, las mujeres aportan una serie de cualidades que aunque muchos hombres también las tienen ellas han sido las originarias en su desarrollo. La adecuación de las mujeres al liderazgo transformacional<sup>2</sup> hace necesaria una mayor participación de las directivas en los niveles de toma de decisiones, logrando así una mayor diversidad de género que responde, además, a la optimización de los resultados empresariales.

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.

Lo antes expuesto permite inferir cuál será el contenido central de este capítulo. Se procederá, entonces, a presentar, en términos teóricos así como vía el acompañamiento de experiencias empíricas a nivel mundial, la situación actual de la mujer en el mercado laboral en cargos de alta responsabilidad, describiéndose el perfil de la mujer ejecutiva en América Latina y las brechas salariales en cargos de alta dirección, como así también, la caracterización de la inserción de la mujer en el mercado laboral de Argentina.

A continuación, los principales lineamientos de la postura antes expuesta.

---

<sup>2</sup> El liderazgo transformacional transmite carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada que mejora los resultados organizativos (Bass y Avolio, 2000; Conger, 1999).

## **2. Mujer y Mercado de Trabajo: Antecedentes a Nivel Mundial y de América Latina**

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.

Actualmente, se considera que la mujer es un agente económico con especial relevancia en la sociedad ya que ésta ocupa diferentes ámbitos de actuación -la misma es cliente, empleada, empleadora y accionista-. Por otro lado, juega un papel muy importante en la empresa, y además tiene un enorme poder de compra para muchos productos y servicios. Muchas empresas poseen cerca de un 40-60% de participación de mujeres en sus plantillas de personal. Por último, también la mujer actual se desempeña como accionista y es generadora de empleo ya que las mujeres crean sus propios emprendimientos.

Ahora bien, la lógica social y moral de principios de Siglo XXI debería residir en que, si la mujer está presente en todos los sectores económicos, también debería estar en la dirección de las organizaciones. Situación que no es observable ya que hay muy pocas mujeres en altos cargos directivos y puestos de responsabilidad.

La razón por la que no se observan un alto porcentaje de mujeres en los altos puestos directivos de la empresa ya no puede ser justificada por la falta de formación, la baja capacitación profesional y la mala aceptación social del trabajo de la mujer fuera de casa, entre otros aspectos. Estos aspectos permiten considerar que el camino que las mujeres han recorrido para acceder a cargos de alta dirección y responsabilidad no ha estado exento de costos y consecuencias negativas, representados principalmente por fricciones de índole cultural o bien relacionadas a la postergación de otros ámbitos importantes de la vida de la mujer como son el cuidado y atención familiar, cuestiones que para la muchas mujeres es tan fundamental como el desarrollo profesional que deciden emprender.

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).

La desigualdad observada entre hombre y mujeres sobre la participación en cargos de alta dirección se transforma en un problema cuando existen impedimentos –sociales, culturales y hasta institucionales- para el desarrollo de conductas y deseos legítimos que permitan el crecimiento laboral y/o profesional, que no responden a una diferencia en términos de preferencias, productividades y/o destrezas y habilidades y hasta toma de riesgos por parte de los individuos. 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>3</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). Las mujeres conforman más del 45% de la fuerza laboral mundial, con grandes diferencias entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo en lo que respecta a

---

<sup>3</sup> 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 Bao Partners, empresa que presta servicios de consultoría en recursos humanos).

la posibilidad de su acceso a cargos de dirección. Por otra parte, 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 2 (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 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.

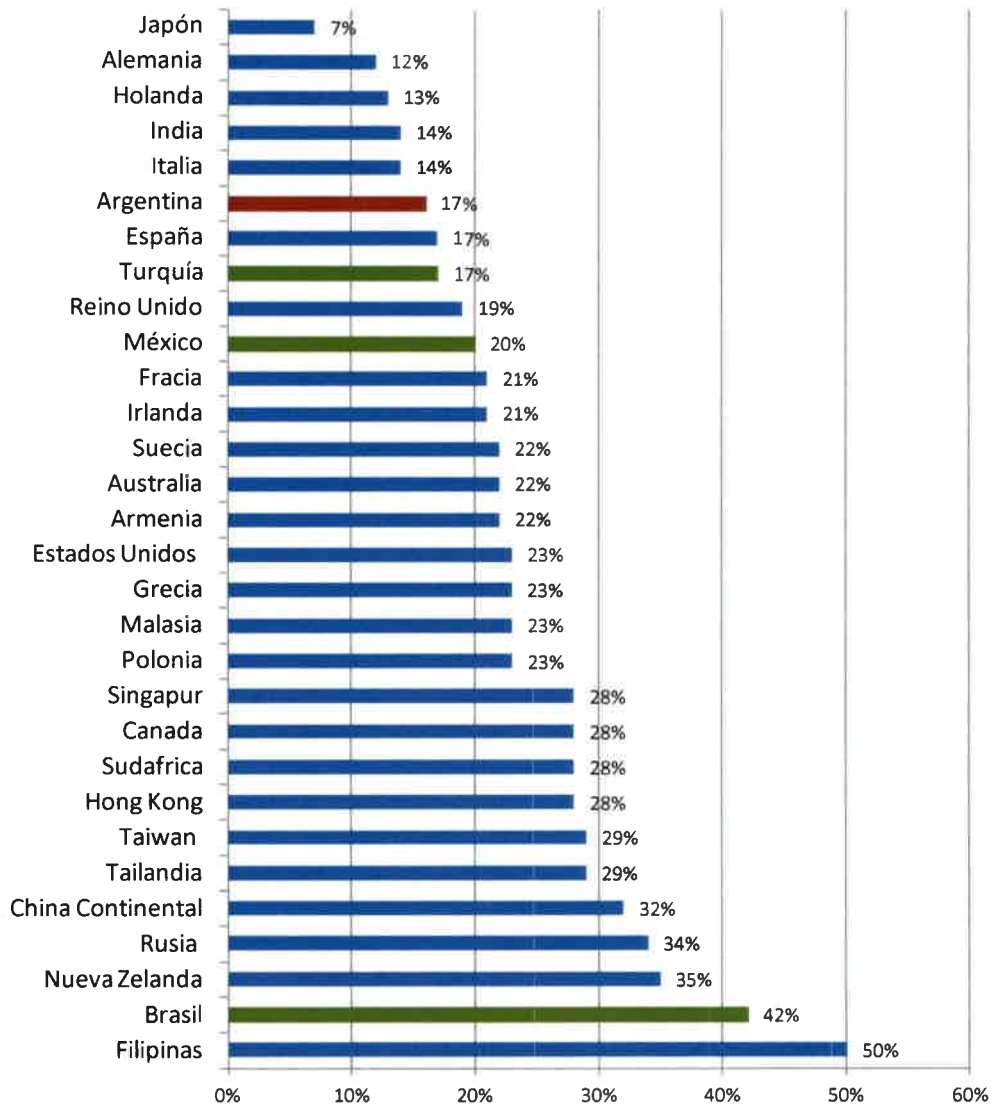
Por otro lado, si comparamos el Gráfico 2 (datos de 2009) con el Gráfico 1 (datos de 2007), las mujeres han logrado los mayores avances en cuanto a cargos directivos ocupados en Turquía (pasando de 17% en 2007 a 29% en 2009) y México (de 20% en 2007 a 31% en 2009). Los mayores retrocesos se registraron en Brasil, donde el porcentaje se redujo de 42% en 2007 a 29% en 2009, y Hong Kong, de 35% en 2007 a 28% en 2009<sup>4</sup>. En el caso de Argentina, la situación se ha mantenido casi constante, pasando del 17% en el año 2007 al 18% en el 2009.

---

<sup>4</sup> Fuente: Consultora Grant Thornton International (2009).

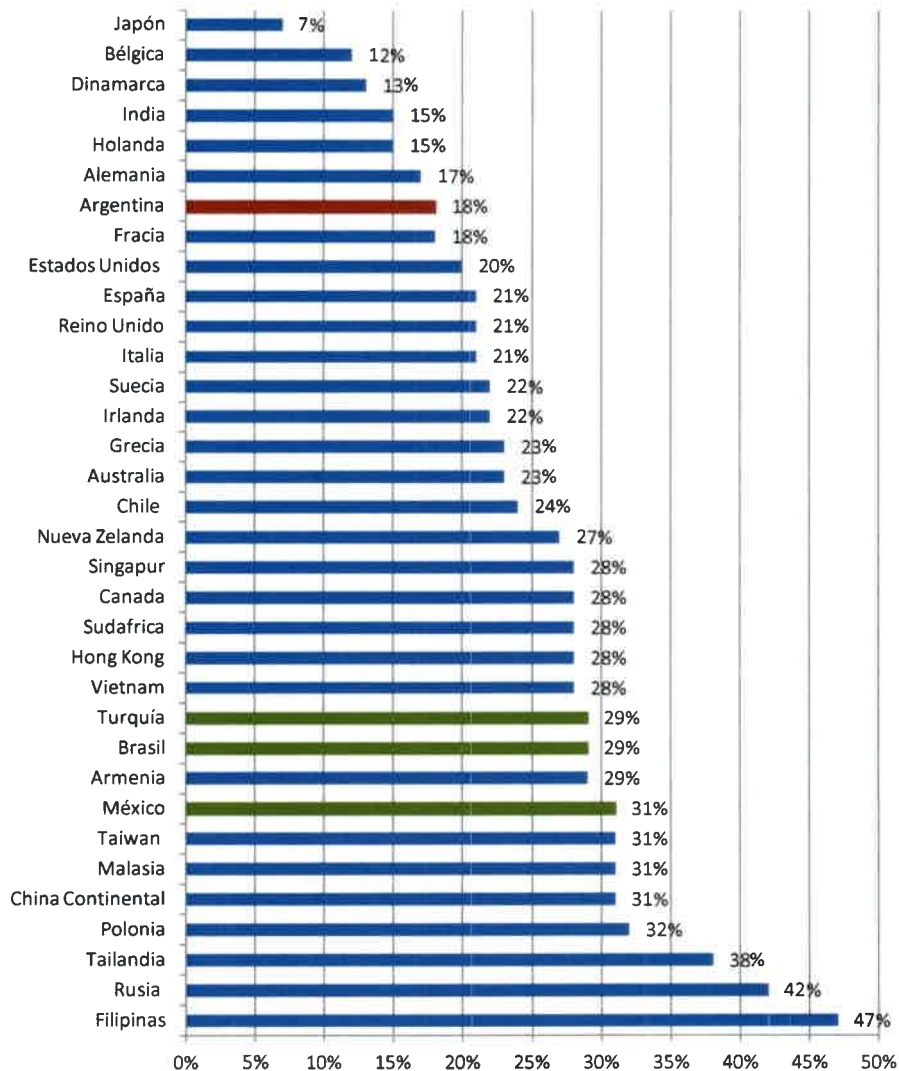
**GRÁFICO 1: Mujeres que ocupan Cargos Directivos en Empresas a Nivel Mundial**

- en % 2007-



Fuente: Grant Thornton International (2007).

**GRÁFICO 2: Mujeres que ocupan Cargos Directivos en Empresas a Nivel Mundial**  
-en %, 2009-



Fuente: Grant Thornton Internacional (2009).

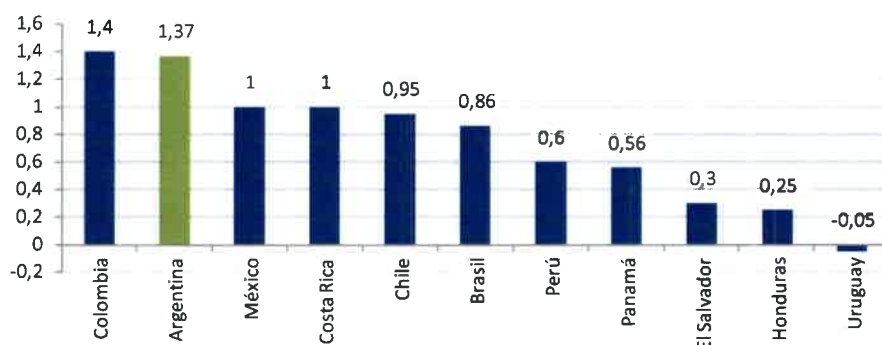
En América Latina, entre 1990 a 2008, la participación femenina en el mercado laboral aumento del 32% al 52%, y la tendencia indica un aumento de mujeres en puestos de decisión. Una parte importante del crecimiento de las tasas de empleo en la región se debe al ingreso acelerado de mujeres en la fuerza 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 3. 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.

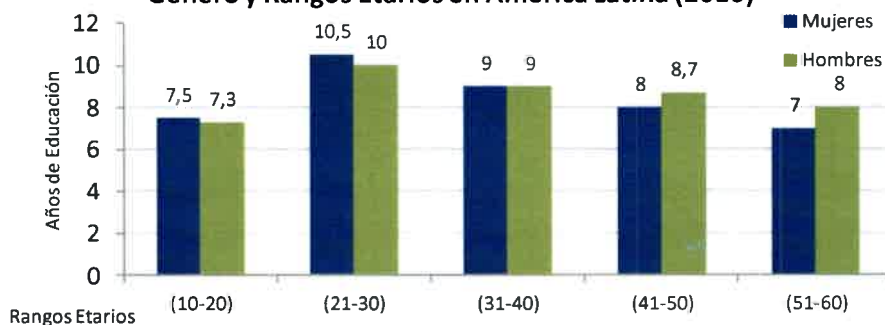
**GRÁFICO 3: Crecimiento (%) Anual de la Participación Femenina en la Fuerza Laboral desde 1990 a 2008.**



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 4). 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).

**GRAFICO 4: 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/sediac>

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

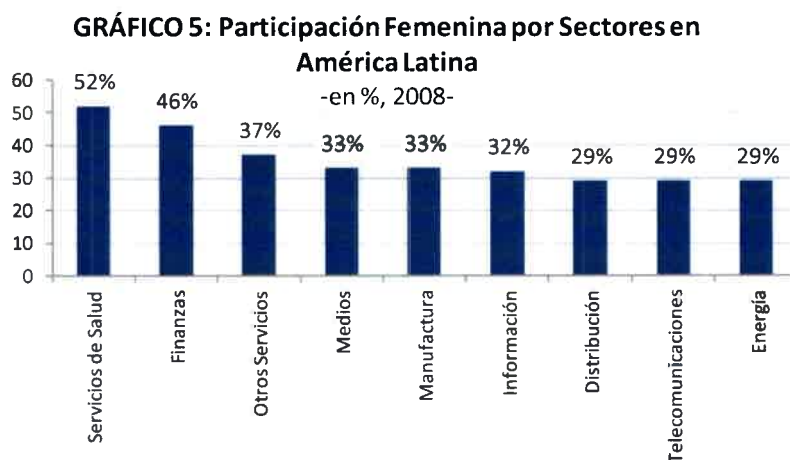
La creciente participación en distintas organizaciones de las mujeres en niveles de toma de decisiones es el resultado de los cambios acaecidos en la configuración de las familias y en las transformaciones sociales y culturales. Entre ello se destacan el fuerte aumento de la participación económica y 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.

Aunque a lo largo de la última década las mujeres lograron avances en relación con el acceso a puestos gerenciales, el porcentaje de mujeres presidentes o gerentes generales en las 100 empresas más grandes de América Latina sigue siendo notablemente bajo. Las mujeres son presidentes o gerentes generales en solo el 3% de las 100 empresas más grandes de Argentina, Colombia y México. La proporción es aún menor en Ecuador y Perú (2%) y en Brasil (1%), datos provistos por las siguientes Revistas de negocio en el año 2009: a) Argentina: El Cronista Comercial; b) Brasil: Examen; c) Colombia: Dinero; d) Ecuador: Vistazo; e) México: Expansión; y f) Perú: Top Perú 1000.



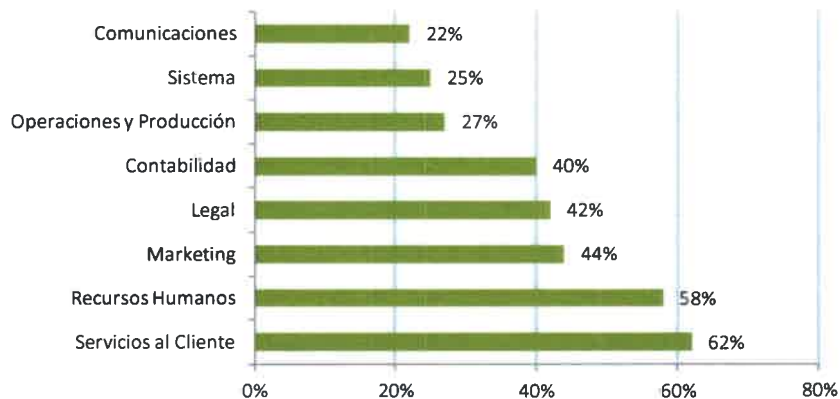
La mujer en América Latina sigue la misma tendencia observada en los Estados Unidos y en Europa. Según Maxfiel y otros, Op. Cit., en esta región la mujer tiene una mayor tendencia a desempeñarse en empresas ubicadas en determinados sectores de la economía y en una determinada variedad de funciones laborales.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



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 (véase el siguiente Gráfico).

**GRÁFICO 6: Participación Femenina por Funciones Específicas en América Latina**  
-en %, 2008-



Fuente: Maxfiel, S. (2008)

El mismo estudio muestra que en Chile, por ejemplo, las mujeres que poseen cargos directivos y ejecutivos se desempeñan en las áreas de recursos humanos, marketing y control de calidad, con una participación muy minoritaria en áreas relacionadas con operaciones y finanzas. En Brasil, el desempeño de las mujeres en dichos cargos se concentra en las áreas de recursos humanos, contabilidad, ventas y marketing. Una situación similar se genera en México donde los cargos de “directora general”, ocupados por mujeres, se concentran en los departamentos de marketing y recursos humanos, en una proporción equivalente al 21% y 15%, respectivamente.

Por otro lado, la menor participación en cargos directivos se registra en el área financiera con solamente el 8% mientras que en el sector manufacturero el porcentaje de mujeres directoras se reduce al 1%. Para Argentina los números reflejan que las mujeres con cargos de gerente tienen una representación del 25% en el área de recursos humanos, 15% en administración y contabilidad, 10% en finanzas, en sistemas el 8%, y en operaciones el 6%.

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. Brecha Salarial por Género en América Latina**

A pesar del reciente crecimiento económico y la aplicación de políticas orientadas a reducir la desigualdad, las diferencias de ingresos en función de género siguen siendo significativas en América Latina. Un análisis de 18 países latinoamericanos con una simple comparación de ingresos promedio indica que los hombres ganan 10% más que las mujeres. Pero cuando se comparan hombres y mujeres con iguales edades y niveles de educación, la diferencia de ingresos llega a 17% (Atal, J., Ñopo, H. y Winder, N. 2009). Es decir, las mujeres perciben ingresos inferiores al de los hombres en dicho porcentaje.

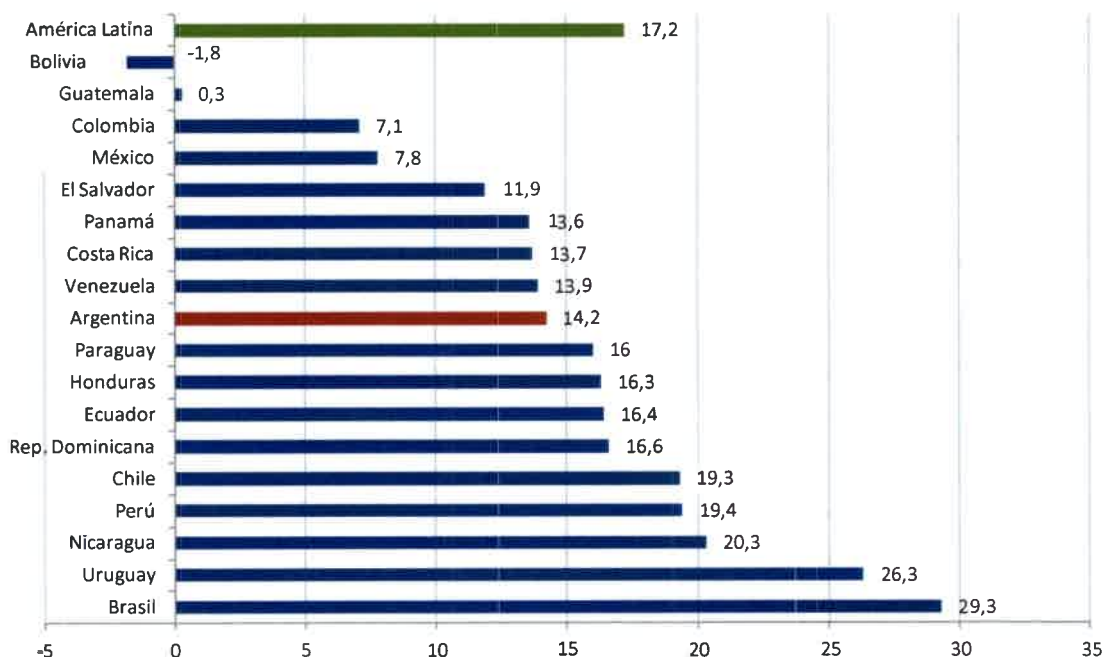
Las brechas salariales entre géneros varían considerablemente entre diferentes países. El caso particular del estudio antes considerado es Bolivia, que aparece como el país más equitativo de América Latina en materia de género, e incluso es el único país de la región donde las mujeres tienen mejores ingresos que los hombres. Esto puede obedecer, en buena medida, a la alta participación femenina en las labores rurales como a la existencia de bajo empleo en blanco registrado (y en el cual se basó dicho análisis). Por otra parte, Guatemala se presenta como uno de los pocos casos de la región en los que no existe diferencia salarial entre hombres y mujeres. Salvo los casos antes mencionados, la mayoría de las naciones de la región registran una

brecha de entre 10 y 15%, en tanto que Uruguay y Brasil se salen del promedio de área, con 26 y 30%, respectivamente.

En general, la menor brecha salarial por género se encuentra entre las mujeres jóvenes con título universitario, ocupando posiciones en empresas donde hay menor espacio para introducir ajustes salariales discrecionales. Esta hipótesis se sustenta en el hecho de que la brecha salarial es menor entre los trabajadores formales y mayor entre aquellos que en empresas pequeñas. Las mayores brechas aparecen entre trabajadores con menores ingresos, con educación secundaria incompleta y que viven en zonas rurales.

### GRÁFICO 7: Brecha Salarial por Género

-Diferencia de Salarios, en %, 2009-



Fuente: Atal, J., Ñopo, H. y Winder, N. (2009).

Algunos enfoques que buscan explicar las causas que generan las brechas salariales entre hombre y mujeres sostienen que las mujeres son menos productivas y que la mayor carga de trabajo doméstico incrementaría los costos laborales de las mujeres en términos de mayores niveles de ausentismo e impuntualidad, rotación entre empleos y mayores costos de infraestructura (por ejemplo, derivados de la necesidad de disponer de guarderías infantiles). En este sentido, los menores salarios pagados a las mujeres serían una manera de compensar sus mayores costos laborales.

No obstante, la evidencia empírica para América Latina no parece respaldar los supuestos de menor productividad ni los mayores costos laborales para las mujeres. Así lo demuestran estudios específicos sobre costos laborales realizados en Argentina y Chile, que no han encontrado diferenciales significativas por género (Berger y Szretter, 2002; Lerda y Todaro, 1996). Un estudio sobre trabajadores registrados en la Argentina -puntualmente sobre las trayectorias laborales- mostró que las mujeres presentan un menor nivel de rotación entre empleos respecto de los varones (Castillo, 2006).

Lo antes señalado convalidaría las tendencias observadas para el promedio de los países de América Latina donde las mujeres presentan un elevado nivel educativo, por lo que resulta poco razonable esperar menores competencias laborales en ellas y, por ende, menores diferencias salariales (a excepción de los casos de Brasil y Uruguay antes señalados). Sin embargo, las derivaciones mencionadas anteriormente estarían presentes en las percepciones de los empresarios quienes, en contextos de mercados poco regulados y de elevado desempleo, tienden a aplicar estos criterios con mayor discrecionalidad en el momento de la contratación y/o reestructuración de las plantillas de personal (Brizuela y Tumini 2006).

Más allá de lo antes expuesto, en América Latina la tendencia de mujeres en cargos directivos a aceptar salarios inferiores a los de los hombres puede estar asociada, en cierta medida, a que las mismas tienen motivaciones profesionales diferentes a las de los hombres. Frecuentemente la mujer no cita consideraciones de carácter económico como la principal motivación para su carrera. A lo anterior se suma la tendencia a permanecer vinculada con la misma empresa por un largo periodo de tiempo lo que genera menos posibilidad de negociación salarial.

En Argentina, las mujeres de negocios con frecuencia sostienen que las consideraciones de carácter financiero no constituyen la motivación principal de sus carreras. Aunque la diferencia entre los salarios de hombres y mujeres parece estar acortándose, continúa siendo sustancial. Un análisis de datos –complementario al que antes se expuso- revela que las mujeres en cargos gerenciales y directivos obtienen, por ejemplo, en El Salvador un 22% menos que su contraparte masculina, mientras que la diferencia de ingreso en el rango de CEO (Chief Executive Officer) es de 39%. En México, el número de mujeres de negocios que gana el equivalente a diez salarios mínimos de este país es el 2%, mientras que los hombres en este mismo rango son el 6%. En Venezuela, independientemente del sector de la economía en que trabajen, las

mujeres con educación universitaria ganaban en el 2001, 17% menos que los hombres (Maxfiel, 2008).

La débil y persistente participación global de las mujeres en los empleos de dirección indica que ciertos empleadores continúan teniendo dificultades para admitir que las políticas de promoción de las mujeres en el lugar de trabajo pueden constituir buenas prácticas empresarias. La razón principal reside en que las responsabilidades familiares de las mujeres – la maternidad, la crianza de los hijos, las tareas generales del hogar – y el trabajo remunerado han sido considerados, como regla general, como dos elementos incompatibles. 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.

Claramente, 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. Nuevas políticas y estrategias para hacer frente a las responsabilidades familiares deben ser introducidas en todos los niveles de la empresa, no solamente para que la norma sea la utilización más equitativa del tiempo de los hombres y de las mujeres, sino también para armonizar positivamente las percepciones de los empleadores acerca de las capacidades de los hombres y de las mujeres y de su disposición a consagrar tiempo y esfuerzos al trabajo.

## **4. Argentina en el Contexto Mundial**

### **4.1. Caracterización de la Situación de las Mujeres en el Mercado de Trabajo**

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 8). 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.



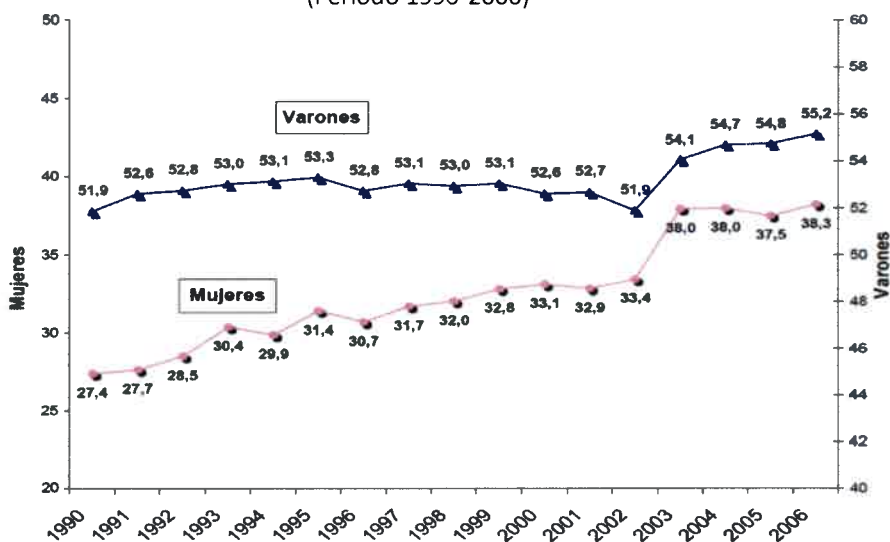
Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTEySS), en base a la Encuesta Permanente de Hogares (EPH).

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 el Gráfico 9 se presenta la evolución de las tasas de actividad para ambos sexos, en la que puede observarse claramente la tendencia creciente en la tasa de actividad de las mujeres y la relativa estabilidad de la tasa de actividad de los varones para el periodo 1990-2006.

Existen fuertes diferencias sectoriales en la tasa de feminización del empleo en Argentina. Por un lado, la participación de las mujeres en el empleo industrial representa el 18%, nivel significativamente inferior al promedio de las ramas de actividad en su conjunto. En el sector del comercio, la tasa de feminidad presenta un nivel relativamente similar al promedio (alrededor de un tercio), creciendo durante todo el período 1990-2006. Finalmente, en servicios las mujeres alcanzan la máxima participación, pasando del 40,4% en el año 1996 al 43% en 2002 y reduciéndose al 41,7% en 2006 (Castillo, Esquivel, Rojo, Tumini y Yoguel, G. 2006).

**GRÁFICO 9: Tasa de Actividad para Mujeres y Varones**  
(Periodo 1990-2006)



Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la EPH.

A este importante grado de segmentación se suma que la brecha salarial entre mujeres y varones, en promedio, asciende al (14%), con mayor impacto en los puestos de baja calidad<sup>5</sup> (22%). Por otro lado, se registra, al mismo tiempo, una alta participación femenina en los puestos de mayor informalidad, los de menor jerarquía y los de menor calificación así como una alta participación en las tasas de sub-empleo y desempleo general, implicando que las mujeres perciban, en promedio, un ingreso inferior a la de los varones<sup>6</sup>.

Un dato relevante, provisto por Grant Thornton International, revela que el porcentaje promedio de mujeres ocupado lugares en la alta dirección y/o puestos de alta responsabilidad que, a nivel mundial alcanza actualmente un 24%, y en Argentina alcanza el 18% para el año 2010, indicador que había mejorado un punto porcentual con respecto al año 2007<sup>7</sup>.

Lo antes expuesto implica que, 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

<sup>5</sup> La clasificación en puestos de baja y elevada calidad surge de contemplar las dimensiones de su registración, estabilidad y duración de la jornada laboral.

<sup>6</sup> Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTESS) 2006.

<sup>7</sup> Fuente: Grant Thornton International (2010).



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.

En algunos de los sectores que muestra el Gráfico 10, la tasa de feminidad ha aumentado notablemente en el período 1996-2006. Uno de ellos es la rama de Intermediación financiera, que ha atravesado un proceso de feminización sostenido en el período en cuestión, alcanzando el 33,5% en el año 2006. Situación que no sólo se observó en la Argentina sino también registrado en otros países de América Latina (Rico y Marco, 2006; Espino, 2005; Quiñones Montoro, 2005). Sin embargo en este sector subsiste una brecha salarial entre varones y mujeres mayor que en el promedio de los restantes sectores de servicios.

Otra rama en la que las mujeres han ganado participación en el período es en el rubro hoteles y restaurantes, donde la participación femenina en el empleo era apenas superior al 33% a inicios del período de análisis año 1996 y se incrementó al 46% en 2006. En cuanto a la participación de las mujeres en el sector del comercio se observa una evolución muy dinámica en el período 1996-2006, pasando del 28% en el año 1996 a 36% en el año 2006, con un nivel relativamente similar al promedio (alrededor de un tercio del empleo total). En términos de brechas salariales, es el sector en que las mujeres presentan la menor disparidad salarial frente a los empleados hombres.

En los últimos años se observa en el sector de la industria que varias ramas de la actividad han pasado por un proceso de modernización y reestructuración incorporando nuevas pautas organizacionales y cambios tecnológicos, requiriendo una serie de competencias y actitudes de los trabajadores para sobrevivir en ambientes reestructurados. En este marco, la participación femenina se habría visto alentada por los cambios tecnológicos y organizacionales que tuvieron lugar en el sector (Raithelhuber y Weller, 2005).

**GRÁFICO 10: Participación Femenina en Argentina por Rama de Actividad**



Nota: Datos de DGEyEL-SSPTyEL, en base a EPH (INDEC)  
Fuente: Ministerio de Trabajo (2006)

Por su parte, son siete las ramas donde el empleo creció más que en el promedio industrial, pero disminuyó la participación del empleo femenino en el período 1996-2006: a) Equipos de transporte, b) Maquinaria y equipo, Confecciones, c) Otros productos de metal, d) Productos textiles, e) Productos de caucho y plástico y f) Aparatos eléctricos. Aún cuando incrementaron su demanda de personal, estas ramas han incorporado relativamente más mano de obra masculina que femenina. Los casos más paradigmáticos son los de ramas que tradicionalmente han presentado una fuerte presencia femenina, como Confecciones y Productos textiles.

## 4.2. Características de las Mujeres Argentinas

**a) Variables socio-demográficas:** Los resultados obtenidos de una investigación realizada en países de América Latina<sup>8</sup>, posibilitó describir el perfil de las mujeres que

<sup>8</sup> 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 ocupando 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

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 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 Socio-Demográficas. Mujeres encuestadas de la Argentina y América Latina**

	Edad (promedio)	Casadas (%)	Primer hijo antes de los 30 años (%)
América Latina*	46	55	80
Argentina	49	60	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.

**b) Educación:** Un interrogante relevante a esta altura del documento 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 sub-utilizan 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,

Rica, Ecuador, Guatemala, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. En Brasil Bolivia, Paraguay y Uruguay.

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.

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>9</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>10</sup>. Sin embargo, sólo el 4% del total de mujeres universitarias egresan de carreras no tradicionales (Ingeniería, Ciencias Exactas, Agronomía).

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

Especialidad	Mujeres	Varones	Mujeres directivas*
Ciencias Económicas	17	25	43
Psicología	13	4	7
Derecho	22	24	9
Ciencias 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).

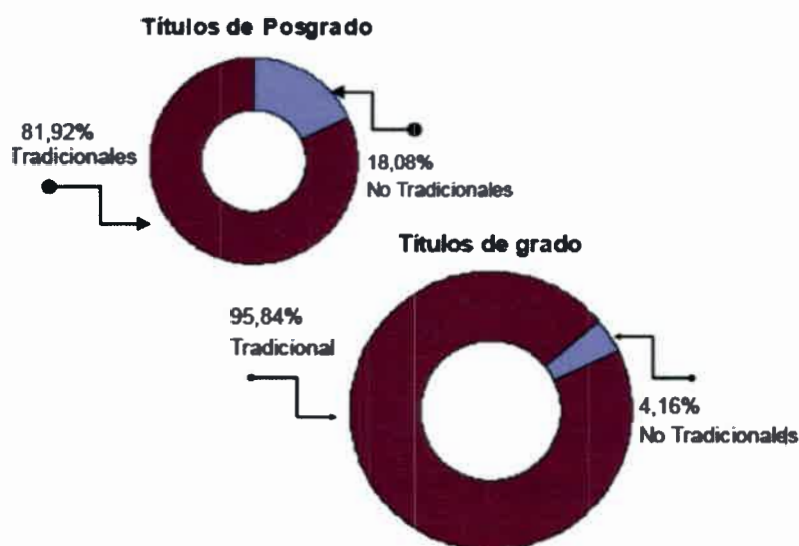
Un dato relevante del estudio MEPLA con relación al nivel educacional se observa en lo referente a realización de postgrados que el porcentaje de mujeres que realizaron tales estudios en el país fue de 82% de las entrevistadas argentinas, entre los cuales un 67% son programas de maestría. Al comparar 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 impactó positivamente en su desarrollo de la carrera profesional contribuyendo a ascensos y mejoras sustanciales en los salarios.

<sup>9</sup> Anuario Estadístico, Ministerio de Educación. Año 2008.

<sup>10</sup> Rectorado de la Universidad de Buenos Aires, Memoria Anual 2009.

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>11</sup>.

**GRÁFICO 11: 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.

Es evidente que aún persiste en el mercado laboral una fuerte segmentación ocupacional de carácter horizontal, referida a distintos tipos de ocupaciones, ramas de actividades y funciones diferenciadas para hombres y mujeres, y de carácter vertical, relacionada con la posibilidad de ascenso diferenciadas para mujeres, menores salarios, cargos de menor prestigio y poder para ellas.

<sup>11</sup> Carreras de Ingeniería, Ciencias Exactas y Agronomía.

Según datos de la EPH para 2009, el 81,8% de las profesionales universitarias ocupadas, estaban empleadas como asalariadas; los universitarios varones, si bien se concentraban en el empleo asalariado, trabajaban como empleadores y en puestos jerárquicos con mayor frecuencia. Por otra parte, entre los asalariados, las credenciales educativas de las mujeres eran más frecuentes: un 30% de las asalariadas eran profesionales, frente a un 17% de los varones (EPH, INDEC, 2009).

**c) Salarios:** 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 a 2003 (EPH, 2009).

La justificación más conocida con respecto a la brecha salarios de hombres y mujeres se encuentra en la supuesta menor productividad de las mujeres y el mal entendido costo maternal. Al respecto, numerosos especialistas sostienen que conciliar maternidad con trabajo es uno de los desafíos más difíciles de superar, debido a la baja receptividad social y discriminación que sufre la mujer en edad fértil (Tobio, 2005).

El estudio MEPLA muestra grandes dispersiones en cuanto a los salarios de las entrevistadas según el sector y tamaño de la empresa donde se desempeñan. Las remuneraciones más elevadas se encuentran en sectores relacionados con la tecnología, servicios financieros (bancos y seguros) y petroleras. Las ejecutivas entrevistadas expresaron que asumen más del 50% de los gastos mensuales de sus hogares y en promedio destinan menos del 10% de sus ingresos mensuales al pago del servicio doméstico.

**d) Familia y Carrera Profesional:** En la 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 al., 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 (ver Cuadro 3).

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

**CUADRO 3: Cambios en la Estructura de las Familias y Composición de Aportes de Ingresos**

Estructura familiar	1975	2008
Aporte de ingreso	%	%
Monoparental, desempleado(a)	7,3	7,8
Monoparental, empleado(a)	8,8	22,1
No tradicional, sólo esposa empleada	3,0	3,8
Ambos cónyuges desempleados	5,1	2,1
Ambos cónyuges trabajan	31,1	43,5
Tradicional, solo esposo empleado	44,7	20,7

Fuente: The Shriver Report, A Woman's Nation Changes Everything (2009).

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 obstáculos 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.

**CUADRO 4: Datos sobre Mujeres Ejecutivas: Horas Trabajadas, Aporte al Presupuesto Familiar e Interrupciones de Carrera**

-en %-

	Trabajan + de 50 horas Semanales	Aportan + del 50% al presup. familiar	Nunca han interrumpido su carrera laboral
América Latina*	53	80	65
Argentina	50	80	80

Fuente: Mujeres Directivas en América latina. MEPLA.

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 (Cuadro 5).



**CUADRO 5: Importancia para las Ejecutivas del Servicio Doméstico para el Avance de sus Carreras**

	% de ejecutivas que lo consideran muy importante o definitivo	% de ejecutivas que destinan menos del 10% de su salario al servicio domestico
América Latina	69	55
Argentina	80	70

Fuente: \* Mujeres Directivas en América latina –MEPLA- (op.cit).

**e) Motivaciones:** Una cita bibliográfica importante en la temática expresa que: “... la pasión del poder por el poder mismo no es lo que anima a la mayor parte de las mujeres líderes en distintos ámbitos” (Lipovsky, 2000). Esta expresión permite considerar que, y acorde a diferentes estudios, las mujeres políticas y ejecutivas manifiestan una mayor inclinación a ostentar puestos de responsabilidad, realizan una fuerte apuesta por su parte por lograr el acceso a lugares de decisión y están fuertemente motivadas por llegar a la cumbre, a diferencia de otras líderes sociales que están orientadas al logro en nombre de causas justas y vinculan el poder con “poder hacer”, en un sentido de progreso para los demás.

Es común en el ámbito corporativo percibir a las mujeres como “poco ambiciosas” (Kaufmann, 2010; Hewlett, 2006; Fels, 2004) y en muchos casos estas percepciones actúan como filtros poderosos que determinan la no posibilidad de acceso a posiciones de poder. Sin embargo, en investigaciones sobre mujeres latinoamericanas entre ellas las argentinas, al 68% de las entrevistadas le interesaba llegar a posiciones de poder, aludiendo como razón para ello fundamentalmente la satisfacción personal (48% lo consideró definitivo) y alrededor de la mitad, nunca (51%) o pocas veces (40%) ha rechazado una oferta de promoción laboral (Heller 2011).

## 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 en el presente capítulo, 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 universitaria 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 en el presente capítulo 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, barreras, que el talento femenino está requiriendo en nuestra región y en especial en la Argentina.

## **CAPITULO II**

### ***Desarrollo y Promoción Laboral de las Mujeres: Principales Aspectos y Consideraciones Teóricas***

## **1. Introducción**

A lo largo de la historia, y como sostiene Shein (2001), cuando se piensa en puestos gerenciales siempre se piensa en un hombre. Esta particularidad ha generado que las mujeres hayan ocupado, en menor medida, puestos de liderazgo. Dos décadas atrás existía poca información sobre mujeres y liderazgo porque muy pocas ocupaban esos puestos. Sin embargo, la relación entre cargo de poder y género, en la actualidad, ha ido cambiando.

Lo expuesto en el párrafo previo anticipa el contenido del presente capítulo, realizándose una exposición somera y concisa sobre las diferentes etapas que han atravesado las mujeres y cuál es su situación actual con respecto a su participación en el mercado laboral, particularmente en cargos de responsabilidad. El hecho que una mujer pueda acceder -aunque muy lentamente- a los puestos más altos en las organizaciones o incluso, pueda gobernar países, constituye una realidad contemporánea. Este mayor acceso de las mujeres a puestos de liderazgo no se da en forma azarosa sino que constituye el resultado de una serie de transformaciones que se han ido produciendo tanto en las mujeres como en las organizaciones y los roles sociales.

El capítulo continua analizando varios conceptos fundamentales que permiten estudiar los factores que actúan como barreras para las mujeres en su promoción en la escala jerárquica y, especialmente, con los obstáculos y dificultades a los que se enfrentan las mismas en la parte más alta de la jerarquía profesional. Al final, del mismo las conclusiones.

## **2. El Lento Camino de las Mujeres hacia la Cúspide de las Organizaciones: Evolución, Determinantes y Perspectivas**

A pesar de la evolución favorable que se observa, la inclusión de las mujeres en los puestos más altos de las organizaciones y la promoción hacia los cargo de alta dirección y posiciones de liderazgo presenta en la actualidad una serie de obstáculos a los que se debe enfrentar la mujer profesional.

La autora argentina Heller (1996) en sus investigaciones sobre acceso de mujeres a cargos de dirección plantea el siguiente interrogante: ¿por qué llegan tan pocas y tan lentamente? Como respuesta, la autora determina que existen diversas maneras de



analizar este fenómeno. Desde una perspectiva psicosocial, se consideran fundamentales los factores de socialización diferenciada de varones y mujeres y las cuestiones actitudinales (Henning y Jardim, 1977).

Por otro lado, otras corrientes enfatizan la presencia de factores externos como la estructura del mercado laboral y de las organizaciones (Kanter, 1977). Una tercera variante incorpora ambas perspectivas teniendo en cuenta las características individuales de las personas, la composición del mercado laboral, las estructuras organizativas y hasta los sistemas socio-institucionales en donde se mueven y relacionan los actores.

Un punto interesante para sintetizar las vertientes de análisis antes comentadas parte de considerar, para el análisis de la evolución de las mujeres en el acceso a puestos de alta dirección y liderazgo, tres expresiones –o metáforas- representativas de tres etapas claramente diferenciadas en dicho proceso: *El Muro*, *El Techo de Cristal*, y *El Laberinto* (Eagly y Carli 2007). Las mismas son descritas a continuación:

**a) El Muro:** se utiliza la expresión –o metáfora- de *El Muro* para simbolizar la situación que atravesó el género femenino hasta mediados del Siglo XX. Las mujeres progresivamente obtuvieron derechos como el voto o para adquirir las mismas credenciales académicas que sus pares masculinos. La diferenciación determinante entre el rol asignado a la mujer orientado al cuidado de los hijos y la vida en el hogar y el rol masculino orientado al trabajo fuera del hogar para proveer el sustento económico a la familia se mantuvo hasta las décadas del '60 y '70 (Lupano, 2008).

En los años posteriores se generó un lento y paulatino cambio de carácter social dando lugar al ingreso de las mujeres en el mercado laboral, el mundo académico y hasta la actividad partidaria y política, que hasta esos momentos históricos habían estado dominado por el sexo masculino. Se producía en estos años una incipiente inclusión de la mujer, lo que determinó que el acceso a los puestos más altos solo fuera de alcance exclusivo de los hombres.

**b) El Techo de Cristal:** posteriormente, se genera una nueva etapa, en los años '70, donde las mujeres comenzaron a tener acceso a los puestos más altos en las organizaciones pero hasta determinado nivel en la escala jerárquica. Este fenómeno se lo conoce con la denominación de *Techo de Cristal*, introducido por dos periodistas, Carol Hymowitz y Timothy Schllhardt en 1986 en los Estados



Unidos. Bajo este nombre se intentaba mostrar que las mujeres enfrentaban barreras invisibles pero efectivas a la hora de avanzar en la carrera profesional.

En este contexto, se comenzó a considerar que, a medida que las mujeres logran el acceso a mayores oportunidades y acceden a mayores derechos, las barreras ya no se manifiestan en leyes o normas escritas ni códigos visibles sino que las mismas se construyen como parte de la cultura empresarial, caracterizada por estructuras rígidas con reglas y prototipos masculinos, favoreciendo a la discriminación y a las menores oportunidades para las mujeres.

**c) El Laberinto:** más cercano en el tiempo y ya en el nuevo Siglo, Eagly & Carli (2007) proponen la metáfora del *Laberinto* para describir los caminos alternativos y opciones de salida que utilizan en su recorrido las mujeres; metáfora que evidencia los obstáculos que pueden aparecer simultáneamente desde ángulos muy distintos.

El *Laberinto* se identifica con múltiples trabas que dificultan el ascenso de las mujeres y que llevan a que muchas renuncien en el camino. A las mujeres les toma mucho más tiempo llegar a puestos de dirección y desde un principio, comienzan sus carreras con salarios inferiores a los hombres. Asimismo, ellas tienen que demostrar ser el doble de buenas en igualdad de condiciones. También es evidente que las responsabilidades por el hogar e hijos actúan como una limitante a su ascenso, lo que las confronta con el dilema de tener que optar entre trabajo y familia, dilema que muchos hombres pasan por alto.

Esta nueva concepción considera que, si bien existen actualmente barreras en la promoción de las mujeres en cargos de responsabilidad, las mismas no son imposibles de atravesar y no son tan invisibles. Las mujeres pueden acceder a puestos jerárquicos pero, a diferencia de los hombres, deben enfrentar mayor cantidad de obstáculos para poder llegar a ellos. Con la metáfora del *Laberinto* se quiere representar que los caminos correctos pueden ser difíciles de hallar pero no imposibles.

Las estadísticas reflejan en la actualidad, que las mujeres no presentan barreras rígidas para ascender, realidad que ha cambiado con respecto a unas décadas atrás en los períodos marcados por las metáforas del muro y el techo de cristal. Pero el camino hacia los cargo de alta dirección y posiciones de liderazgo para las mujeres presenta en la actualidad mucho más obstáculos que el camino de los hombres.

### 3. Barreras para el Crecimiento

La dificultad del acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad es un tema abordado desde diferentes perspectivas y donde las mismas revelan que las mujeres se enfrentan en mayor medida que los hombres a obstáculos de diversa naturaleza cuando tratan de ocupar posiciones de responsabilidad en las organizaciones. Estos obstáculos están referidos tanto a percepciones y creencias como a aspectos propios de la estructura organizacional y social (Cuadrado, Navas y Molero, 2006).

En el marco antes considerado, la reducida presencia de las mujeres en cargos de responsabilidad puede ser explicada por el efecto acumulativo de la existencia de una serie de obstáculos, algunos presentes desde el inicio de la carrera profesional y que persisten -probablemente, en forma creciente- hasta el momento de ascender al nivel más alto alcanzable en la profesión u organización (Lopez, I., Escot Mangas, L., Fernández Cornejo, J. y Mateos de Cabo, R., 2008). Varios autores han clasificado las barreras de diversas maneras. Algunos aluden a *factores internos y externos* (Agut y Martín, 2007; Pizarro y Guerra, 2010). Otros los clasifican en individuales, situacionales, y ambientales (Terjesen y Singh, 2008).

En relación a las posturas descritas en la última parte del párrafo previo, los *factores internos* –o endógenos- son aquellas características de las mujeres como falta de autoestima e inseguridad, que Terjesen y Singh (2008) clasifican como individuales, y también incluyen la falta de ambición, de confianza y de liderazgo para influenciar a otros. Aspectos que muchos vincular con la identidad de género femenino, donde no se cultivan por parte de la mujer actitudes asociadas a funciones de poder y autoridad.

Por otro lado, también se deben tener en cuenta variables como la supuesta baja autoeficacia de las mujeres en algunas áreas tradicionalmente masculinas, debido entre otras razones a la menor experiencia y a la falta de una estrategia de carrera. Los hombres siempre se plantean una carrera profesional que luego ejecutarán mejor o peor, planteándose, desde el inicio de su formación, qué estrategia quieren seguir. En el caso de la mujer, ésta tiene tantas encrucijadas en las que tiene que ir decidiendo que, muchas veces, no se marca una estrategia.

Por otro lado, los *factores externos* –o exógenos- hacen referencia a la cultura de la organización y los procesos de reclutamiento, selección y promoción que terminan penalizando a las mujeres con hijos y a las que solicitan licencias por maternidad



(Catalyst, 2004). En el primer caso, la variable principal es la cultura social que determina una relación asimétrica de poder entre hombres y mujeres en el establecimiento de los roles de género. Esto, por otro lado, se complementa con la presencia de ciertos estereotipos que se plasman dentro de la organización, razón por la cual los factores sociales y organizacionales ponen de evidencian el predominio de los valores masculinos, que han generado estructuras, normas, valores y creencias que obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres (Sarrió, 2004).

Son externos igualmente los factores situacionales que aluden a las responsabilidades familiares de las mujeres que pueden limitar su compromiso con la organización y dificultan el establecimiento de redes corporativas que les permiten establecer relaciones con personas en el poder. Por último, los *ambientales* se refieren al contexto social, económico y político de las organizaciones y, por ende, a los estereotipos del entorno familiar y educativo que distinguen entre lo femenino y lo masculino (Zabludowsky, 2007; Cárdenas de Santamaría, 2007; Kaufmann, 2009).

Adicionalmente, existen otros condicionantes sociales y organizacionales como la segregación y discriminación laboral, las menores oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones, la ausencia de políticas laborales consolidadas que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar y la dificultad para compartir las responsabilidades domésticas y de cuidado de los hijos (Agut y Martín, 2007).

Efectuadas estas breves consideraciones, a continuación se exponen, in extenso, los aspectos brevemente presentados en los acápites previos.

## **4. Factores Externos**

Son numerosos los factores que pueden ser considerados obstáculos en la carrera y promoción de las mujeres, dificultando su acceso a puestos de responsabilidad. Estos aspectos de carácter externo son descritos a continuación.

### **4.1. Estereotipos de Género**

Este factor hace referencia a las creencias generalizadas acerca de diferentes rasgos que poseen hombres y mujeres, distinguiendo así a un género del otro (Eagly, 2000). Así, desde un punto de vista descriptivo se asume que los hombres poseen rasgos asociados con la independencia, la autosuficiencia, la agresividad, la competencia, la



decisión o la fortaleza mientras que las mujeres incluyen rasgos asociados con la emoción, la sumisión, la dependencia, y la sensibilidad, entre otros.

Estos aspectos definen los estereotipos sociales que determinan las características deseables que deberían tener los miembros de cada sexo, indicando cómo deberían comportarse hombres y mujeres. Por ejemplo, el estereotipo femenino incluye prescripciones en las cuales las mujeres deberían tener habilidades interpersonales, siendo dóciles y mostrando interés y cooperación con los demás (Cuadrado, 2007). En la investigación sobre el género, la dimensión femenina de los estereotipos se denomina *comunal* o *expresiva*, y la masculina *instrumental* o *agéntica* (Eagly, 1987).

Lo expresado anteriormente indica que los estereotipos tienen implicaciones claras 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 y ocupación de puestos de responsabilidad.

Tanto los componentes *descriptivos* como *prescriptivos* de los estereotipos de género ejercen una marcada influencia en el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. Los aspectos *descriptivos* de los estereotipos de género contribuyen para que las mujeres sean evaluadas en forma negativa, atribuyendo al hecho que sus características no encajan con las cualidades necesarias para desempeñarse eficazmente en trabajos de alto nivel directivo. Esto ocasiona que se devalúen sus logros o que se atribuyan las causas de su éxito a factores diferentes a sus habilidades y capacidades, por ejemplo la suerte. Por su parte, los aspectos *prescriptivos* de los estereotipos de género indican cómo deberían ser las mujeres en el mundo laboral o profesional, siendo sujetas a que las mismas reciban peores evaluaciones en comparación que los hombres. Por ello, las mujeres que son competentes y han obtenido éxito en trabajos masculinos transgreden estas normas, ya que su conducta es inconsistente con muchas creencias mantenidas socialmente acerca de la conducta femenina deseable.

En consecuencia, la influencia de los estereotipos de género en el ejercicio del liderazgo de las mujeres determina tres consecuencias directas: la existencia de actitudes menos favorables hacia las mujeres, la mayor dificultad que encuentran las mujeres para alcanzar roles de liderazgo, y la mayor dificultad para ser reconocidas como líderes eficaces (Morales y Cuadrado, 2007). Estas consideraciones llevan a la creencia generalizada que las mujeres tienen una menor disposición a aceptar puestos de responsabilidad, sobre todo si eso implica horarios largos de trabajo, viajes y

traslados, factores que podrían estar vinculados con el rol central que juegan en la familia, particularmente con el cuidado de los hijos.

El último factor expuesto en el párrafo previo también genera la convicción de que los hombres desempeñan más eficientemente los cargos directivos en comparación con las mujeres, ya que los primeros siempre priorizarán sus responsabilidades laborales antes que las responsabilidades familiares, aspectos que han comenzado a erosionarse en muchos países desarrollados (Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. 2002). Además, los estereotipos influyen en las mujeres a la hora de ser situadas en áreas de actividad menos estratégicas, ocupando puestos con actividades rutinarias y desarrollando actividades limitadas en las organizaciones, lo que obstaculiza la posibilidad de ascender a los puestos de mayor jerarquía ya que pueden no tener la experiencia necesaria para poder desempeñarse en distintos puestos de mando y ocupar los cargos directivos (Cinterfor/OIT, 2006).

#### **4.2. Segregación Laboral**

La existencia y persistencia de los estereotipos de género trae como consecuencia la segregación del mercado de trabajo. Así, se pueden identificar la distinción en empleos masculinos y femeninos estando las mujeres concentradas particularmente en determinadas profesiones feminizadas (por ejemplo, profesiones que muchas veces tienen como cometido principal atender y/o servir a otras personas), generando *segregación ocupacional horizontal* donde, paralelamente, al permanecer concentradas en los niveles más bajos de la jerarquía laboral terminan determinando lo que se denomina *segregación ocupacional vertical* (Agut y Salanova, 1998; Giddens, 2000; Halpern, 2005; Instituto de la Mujer, 2006; OCDE, 1986; OIT, 2004).

En este contexto, los atributos positivos asociados a las mujeres<sup>12</sup> favorecen para considerarlas aptas para desarrollar ocupaciones relacionadas con el cuidado de personas, la salud y/o la educación, el servicio doméstico, el comercio y ocupaciones administrativas, entre otras. Mientras que las características negativas<sup>13</sup> descalificarían a las mujeres para asumir cargos jerárquicos y ocupaciones con calificación técnica y profesional. Lo expuesto permite considerar que la segregación no sólo implica una

---

<sup>12</sup> Disposición natural a ocuparse de los demás, honradez, habilidad en tareas del hogar, destreza manual, y aspecto físico atractivo.

<sup>13</sup> Estas serían: renuencia a supervisar el trabajo, menor fuerza física, menor disposición a viajar, menor disposición a afrontar el peligro físico

restricción para las mujeres en la posibilidad de ocupar puestos de poder sino, además, el verse obligadas a permanecer concentradas en puestos muchas veces peor pagados, menos reconocidos y valorados.

Otro enfoque de la segregación laboral estaría dado por la heterogeneidad del sistema productivo considerando la tecnología, la estructura organizativa de las firmas, la naturaleza de la demanda del producto y el grado de sindicalización del empleo (Thomson, 2003)<sup>14</sup>. Diferentes estudios empíricos para América Latina muestran, en distintas ramas de actividad, que el empleo femenino se concentra en segmentos secundarios del tejido productivo: empresas de menor productividad, sofisticación tecnológica u ocupaciones donde desarrollan tareas repetitivas y precarias (Abramo, 1999; Leite, 2000; Abramo y Armijo, 1995; Buitelar, Padilla y Urrutia, 1999; Aguilar Benítez, 1998; Hernández, 1995).

En cuanto al diseño de puesto, generalmente se distingue su contenido para hombres y para mujeres. Se ha comprobado que a las mujeres se las sitúa en tareas poco retadoras, preferentemente en posiciones de staff, con pocas responsabilidades, carentes de poder, de baja visibilidad, seguras y sin riesgo, y en las que tienen pocas oportunidades para tomar decisiones que afecten a la política corporativa (Powell, 1980; Hunsaker y Hunsaker, 1991), lo que ayuda a perpetuar el estereotipo negativo en relación con las mujeres en términos de poder (Kanter, 1977).

Sin embargo, la asignación a trabajos que supongan retos y que exijan nuevas habilidades configura como uno de los factores más importantes en la preparación tanto de hombres como mujeres para las posiciones directivas; lo que significa que, si las mujeres no acceden a puestos retadores, difícilmente accederán a puestos directivos (Kanter, 1977) y que, si acceden a la dirección como respuesta de la organización a las presiones sociales que reivindican la discriminación positiva sin haber adquirido experiencia en estos puestos preparatorios, su fracaso estará asegurado, propiciando un nuevo argumento que potencie la discriminación sexual.

---

<sup>14</sup> Desde este enfoque, Beck, Horan y Tolbert II (1978) definen los segmentos principal y periférico a partir de la relación entre el tipo de mercado del producto y la estructura industrial: el segmento principal estaría dominado por empresas grandes que constituyen un sistema de producción oligopólica; este se diferencia de la periferia, caracterizada por pequeñas empresas que operan en un entorno más competitivo. Las empresas que operan en mercados más estables generan empleos primarios.

### **4.3. Discriminación Salarial**

La discriminación salarial es otro tipo de segregación por género, situación que se presenta cuando ante las mismas calificaciones entre hombres y mujeres en igualdad de cargos se perciben salarios diferentes, no respetándose el principio de "*a igual trabajo, igual salario*" (Wainerman, 1996). Así, al ser identificadas las mujeres con mayor docilidad, menor inclinación a quejarse del trabajo, menor tendencia a sindicalizarse, y mayor disposición a realizar tareas monótonas y repetitivas, entre otras, esto explicaría las principales condiciones de las ocupaciones femeninas como las remuneraciones bajas, la elevada flexibilidad, el menor prestigio social y un acotado poder decisorio (Anker, 1997).

Lo previamente expuesto revela que, en forma complementaria con lo incorporado en las dos secciones previas, la segregación ocupacional por sexos conduce a *actividades compartamentalizadas* en las que usualmente descansan diferencias de ingresos y de oportunidades de carrera (Heller, 2003), lo cual es empíricamente demostrable cuando se observan las proporciones de hombres y mujeres en los puestos y las posiciones de poder y decisión.

### **4.4. Menores Oportunidades de Promoción y Desarrollo de Carrera en la Organización**

El desarrollo profesional exige una gran dedicación, en términos de recursos como de tiempo asignado, para conseguir reconocimiento y ascensos. Es así como el acceso a un amplio rango de oportunidades y la acumulación de experiencias laborales son requisitos para que las personas puedan alcanzar puestos de alta responsabilidad. 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. Estas políticas son parte de la cultura organizacional predominante donde persisten los valores masculinos y las creencias estereotipadas de género, actuando como obstáculo al progreso profesional de las mujeres (Sarió y cols. 2002).

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 los impedimentos para el desarrollo profesional no sólo adquieren connotaciones sociales sino también biológicas y sociales. Lo planteado trae como consecuencia que los empresarios inviertan menos a



la hora de ofrecer formación y oportunidades para el crecimiento de las mujeres en sus carreras profesionales, reduciéndose así las oportunidades de ascender a los puestos de más responsabilidad (Cinterfor/OIT, 2006), siendo habitual que no se les asignen tareas que favorezcan con el desarrollo de las habilidades necesarias para desempeñar funciones de dirección.

Un punto importante en el contexto antes delineado está dado por dificultades que encuentran las mujeres para formar parte de las redes informales de relaciones entre directivos, siendo que las mismas han sido tradicionalmente redes masculinas (Ohlott, Ruderman y McCauley, 1994). El no participar de dichas redes se convierte en 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.

Existen, por otro lado, marcadas diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a los sistemas de promoción. El acceso a los puestos de responsabilidad para las mujeres se implementa generalmente a través de la *promoción interna* (dicha modalidad estipula que los actuales empleados de una organización tienen posibilidad de acceder a determinados puestos creciendo en los diferentes niveles de la estructura organizacional) y donde el ascenso de cargo se alcanza cuando las mujeres logran ganar la confianza de sus jefes mientras que los hombres promocionan en mayor medida por *promoción externa* (dicha modalidad estipula que los cargos vacantes en una organización son ocupados por personas provenientes de otras organizaciones en las cuales han desarrollado su carrera y han adquirido experiencia) y tardan menos cuando lo hacen por promoción interna (Baberá, Sarrió y Ramos 2000).

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, como se desprende de lo antes expuesto, siempre afecta negativamente a las mujeres, particularmente si estas tienen hijos pequeños o en edad escolar.

#### 4.5. El Contexto Familiar

La fricción entre la vida profesional y familiar se agudiza cuando los hijos son pequeños y se requiere compatibilizar los roles complejos, trayendo como consecuencia que se reduzcan otros ámbitos como el social y recreativo/personal, que aunque en ocasiones se entiende como el costo que se debe asumir en la búsqueda de una mayor realización, también constituye parte del desarrollo integral de cualquier individuo.

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 en el mundo entero, aunque puede ser exacerbado en culturas más centradas sobre la familia (OIT, 2004).

Estas responsabilidades pueden impedirles a las mujeres la movilidad en la organización. Así, la percepción por parte de los hombres pero también de las propias mujeres, de que su compromiso primario está en la casa y en la familia, puede interferir con la promoción. En este sentido, algunos diferentes autores (Osca y López-Sáez, 1994) remarcan lo que se ha denominado *sobrecarga de rol*: el aumento de tareas que la mujer realiza al compaginar diferentes roles. Por otra parte, también se produciría el *conflicto de rol* consistente en que la mujer, sobre todo en determinados momentos de su vida, experimenta sentimientos contradictorios respecto a cuáles son sus objetivos y tareas prioritarias (el cuidado de la familia o su desarrollo profesional).

Los hombres, sin embargo, nunca se enfrentan al dilema antes expuesto ni tampoco se espera que lo hagan. De hecho, trabajos recientes identifican las responsabilidades familiares como una de las principales barreras en el progreso de las mujeres a puestos de responsabilidad (Cuadrado y Morales, 2007; Martínez-Pérez y Osca, 2004; Sarrió, 2002). Esta situación hace difícil que las mujeres puedan compatibilizar la vida personal con el trabajo y el deseo de progresar en él.

La débil y persistente participación global de las mujeres en los empleos de dirección indica que ciertos empleadores continúan teniendo dificultades para admitir que las políticas de promoción de las mujeres en el lugar de trabajo pueden constituir buenas prácticas empresarias. La razón principal reside en que las responsabilidades familiares de las mujeres –esto es, la maternidad, la crianza de los hijos, y las tareas

generales del hogar, principalmente— y el trabajo remunerado han sido considerados como regla general, como dos cosas incompatibles. 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. Claramente, 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.

Nuevas políticas y estrategias para hacer frente a las responsabilidades familiares deben ser introducidas en todos los niveles de la empresa; no solamente para que la norma sea la utilización más equitativa del tiempo de los hombres y de las mujeres, sino también para armonizar positivamente las percepciones de los empleadores acerca de las capacidades de los hombres y de las mujeres y de su disposición a consagrar tiempo y esfuerzos al trabajo.

## **5. Factores Internos**

Las diferencias de género tradicionalmente se han analizado desde un enfoque centrado en las personas, el cual ha manifestado que las limitaciones en el desarrollo de carrera de las mujeres radicaban fundamentalmente en características psicológicas internas, como el miedo al éxito, la baja autoestima o las diferencias en el estilo de liderazgo (Tharenou, 1990).

Un estudio de Sarrió, Barberá, Ramos y Candela (2002) ha detectado que las mujeres no muestran falta de intereses profesionales, de motivación y rasgos de personalidad, ni entre el personal directivo ni entre las mujeres universitarias participantes, careciendo de fundamento la creencia sobre sus altos índices de abandono y absentismo laboral. Las mujeres presentan un alto nivel de motivación en sus profesiones y se sienten comprometidas con su trabajo e implicadas en la tarea como sus colegas masculinos (Metcalf, 1989).

Por lo antes expresado, es importante considerar a los factores internos desde una perspectiva psicosocial, los cuales en vez de constituir recursos personales esenciales para afrontar los obstáculos en el desarrollo profesional se convierten frecuentemente en barreras que dificultan, aún más, su acceso a puestos de responsabilidad.



### 5.1. Falta de Confianza y Baja Auto-eficacia en Cuestiones Tradicionalmente Masculinas

La creencia compartida de que las mujeres pueden desempeñar sólo algunos tipos de trabajos y que no tienen talento para dirigir no sólo favorece a que se resistan a contratarlas sino que las propias mujeres pueden llegar a creer que no presentan las condiciones para ocupar determinados puestos -como los de dirección- lo que trae como consecuencia un menor empeño en su promoción profesional (Sarrió y Otros, Op. Cit).

Las mujeres ante la posibilidad de acceder a cargos directivos puede percibir que se están introduciendo en un rol en el que la sociedad no adscribe a las mujeres, produciéndose un desarrollo de dudas propias o ansiedades que las llevan a replantearse su conveniencia, aceptación y éxito, en comparación con un hombre en la misma posición (Alban y Metcalfe, 1985).

El proceso de socialización puede traer como consecuencia en las mujeres la carencia de confianza en sus propias habilidades por la baja consideración de ellas para la promoción a puestos directivos, que las hace dudar de sus capacidades. El resultado es que, al estar juzgadas más por su apariencia física, tienen que demostrar todo el doble que los hombres, lo que disminuye la confianza de las mujeres en sí mismas (Grimwood y Popplestone, 1993). Algunos autores (Powell, 1991) mencionan que un efecto derivado de este factor podría ser el miedo al éxito. Para la mujer supone un enfrentamiento interno entre el modelo desarrollado, acorde con el de la organización, pero en desacuerdo con algunos rasgos propios, enfrentamiento que provoca algunas consecuencias de conducta entre las cuales cabe citar las siguientes, según Chusmir y Durand (1987):

**CUADRO 6: Consecuencias de la Existencia de Factores Internos**

<b>Autocrítica</b>	<b>Auto desconfianza</b>	<b>Inseguridad</b>	<b>Miedo al Existo</b>	<b>Ajeneidad</b>	<b>Estrés</b>
Las mujeres se vuelven más exigentes con la calidad de su trabajo, dejando pasar oportunidades de promoción por considerar que no se encuentra preparada	Se genera por la interiorización de la falta de entrenamiento para la competitividad.	Las mujeres al sentirse constantemente vigiladas dada su alta visibilidad, genera una actitud de justificación constante de la posición profesional.	Se basa en la creencia de que convertirse en una mujer de éxito en su carrera profesional es incompatible con ser apreciada por los compañeros	Perciben el mundo del trabajo como un mundo ajeno, un mundo de hombres	En el caso específico de las mujeres, sus fuentes de estrés son: la socialización en el trabajo, los conflictos de rol sexual y/o los conflictos de identidad.

## **5.2. Formación en Áreas Tradicionalmente Femeninas**

Sin bien el nivel educativo de las mujeres se ha equiparado al de los hombres, el problema desde este punto de vista para el crecimiento de las mujeres en las organizaciones reside en que las opciones académicas para las mismas revelan la carencia de un perfil educativo adecuado para poder acceder y progresar en las carreras profesionales, y de dirección a las que ellas aspiran (OIT, 2004). Las estudiantes universitarias han comenzado a incursionarse en áreas no tradicionales aunque todavía se siguen concentrando en materias que tienen relativamente pocas conexiones con los empleos de dirección. Las mujeres también tienden a dar más prioridad a las materias teóricas en detrimento de las oportunidades profesionales prácticas (OIT, 2004).

Otro factor interno viene dado por la anticipación por parte de muchas mujeres de los obstáculos que encontrarán en el futuro para su promoción profesional, provocando un fenómeno de retroalimentación entre obstáculos a la promoción y abandono de la carrera hacia cargos de alta dirección. Hay mujeres que, anticipando las barreras que van a encontrar a su promoción profesional, deciden abandonar la carrera por el ascenso, lo que con frecuencia se traduce en la toma de decisiones previas como invertir menos en capital humano.

## **6. Conclusiones**

Las diferentes investigaciones relevadas acerca del desarrollo de carrera de las mujeres ponen de manifiesto la existencia de obstáculos significativos para las mismas -especialmente de carácter externo- que dificultan el avance de las mujeres a cargos de alta dirección. Aunque no hay que obviar que determinadas variables individuales pueden constituir también barreras al acceso a puestos de media y alta dirección.

En la revisión de la literatura se destacan múltiples barreras externas entre las que destacan la perpetuación de los estereotipos de género y la segregación del mercado laboral. También persiste la brecha salarial entre mujeres y hombres -a favor de estos últimos-, los procesos de reclutamiento, selección y promoción que 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.

Lo antes destacado es importante porque se debe considerar que las mujeres deben disponer de oportunidades para poder desarrollar la carrera en la organización y para alcanzar progresivamente puestos de responsabilidad. Para poder lograrlo es fundamental generar políticas consolidadas que favorezcan la conciliación de la vida familiar y laboral. A los mencionados factores externos se suman ciertos factores personales como el hecho de que muchas mujeres todavía poseen una percepción negativa sobre su eficacia en cuestiones consideradas tradicionalmente masculinas y en las que, en consecuencia, menos formación adquieren.

Sin embargo, a pesar de las diferentes barreras existentes, el acceso a puestos de dirección no se puede calificar de imposible, en tanto y en cuanto las mujeres dispongan de los recursos que les ayuden a afrontar estos obstáculos, reduciéndolos o eliminándolos. Es fundamental que las mujeres conviertan en recursos las barreras internas para favorecer el afrontamiento de los obstáculos a nivel social y organizacional, que son de más difícil control que los internos. En la medida en que las mujeres logren sentirse más eficaces en las materias tradicionalmente vinculadas al rol masculino -relacionadas con la ciencia y la tecnología- y, consecuentemente, se formen más en ellas, tendrán mayores opciones de acceder y ascender a puestos habitualmente vedados a las mujeres, que están mejor considerados y pagados en el mercado de trabajo actual.

En cuanto a las organizaciones, es fundamental replantear el modelo organizacional concebido y diseñado para varones directivos logrando una mayor incorporación y atracción de talentos, en especial mujeres. Resulta apropiado rediseñar los perfiles para los altos puestos ejecutivos de manera de abrir a un espectro amplio de profesiones y finalmente contemplar el desafío de cambiar la percepción de “puestos para varones” y “puestos para mujeres”.

Es fundamental, entonces, establecer nuevos modelos de balance trabajo/familia, que consideren la cantidad de horas trabajadas, ambientes de trabajo que posibiliten más apoyo a las largas jornadas laborales que demandan los puestos directivos (servicios de apoyo, flexibilidad horaria, teletrabajo. Por otra parte, desde otros ámbitos como el académico, es importante que las escuelas de negocios formen a lo(a)s líderes de empresas utilizando modelos más inclusivos, planteando las asimetrías existentes en términos de género.

### **CAPITULO III**

***Factores que inciden en el Desarrollo y Promoción Laboral de las Mujeres: Aplicaciones a Nivel Local-Regional***

## **1. Introducción**

Arribados a este capítulo del documento, en el presente 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 del mismo se procede a su cotejo a nivel local-regional, accediendo a información provista por varias empresas de importante presencia a nivel local-regional. Al final del mismo, las conclusiones.

## **2. 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>15</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 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

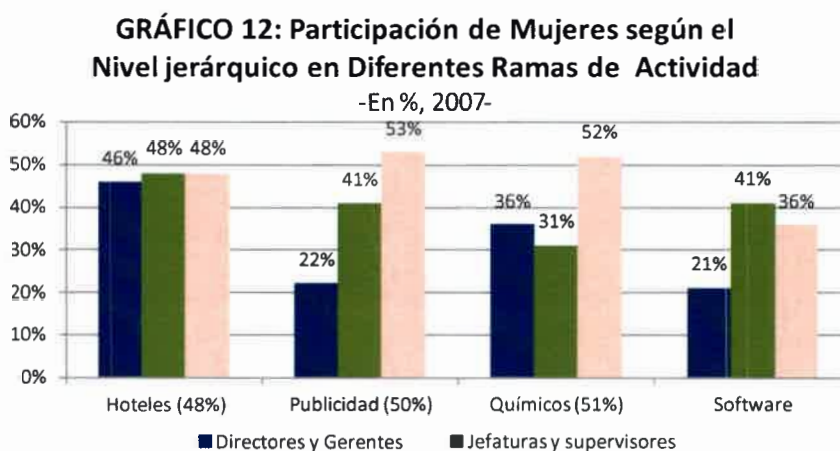
---

<sup>15</sup> 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.



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).



Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, 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 el 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 responsable 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.

### **3. 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 claves 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 trabajo 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 siguientes criterios que a continuación se exponen:

**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>Ambito geográfico</b>	Río Cuarto y zona.
<b>Tipo de muestra</b>	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</b>	Entrevista exploratoria.
<b>Cuestionario</b>	Cuestionario semi-estructurado 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.

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.

**a) 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 cuales 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.

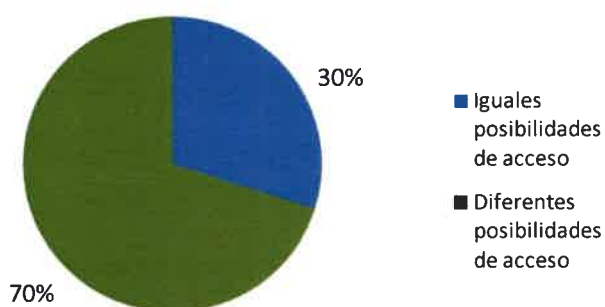


La estereotipada atribución caracteriza al hombre como sustento económico del hogar asumiendo un papel protagónico en el núcleo familiar que también es transmitido en el entorno empresarial.

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 están masculinizados. La mujer profesional ingresa al mundo de negocios donde predomina mayormente el género masculino, 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.

**GRÁFICO 13: 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.

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.

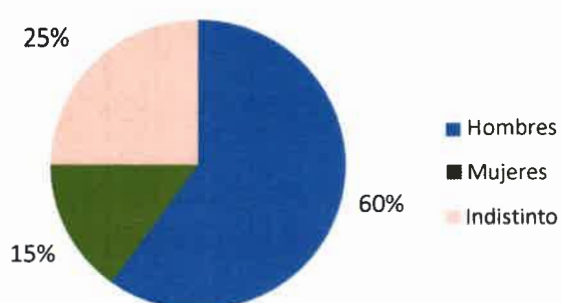
A su vez, el 30% promedio de casos experimentados en los que se observa condiciones similares en cuanto a las posibilidades al acceso de mujeres y hombres a cargos de dirección se debe a la mayor apertura de las algunas empresas hacia las mujeres para el desarrollo profesional. Los casos se presentan 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 14.

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 14: Búsqueda de Candidatos orientadas por sexo para Cargos de Alta Dirección y Responsabilidad: Ciudad de Río Cuarto y Región**  
-En %, 2011-



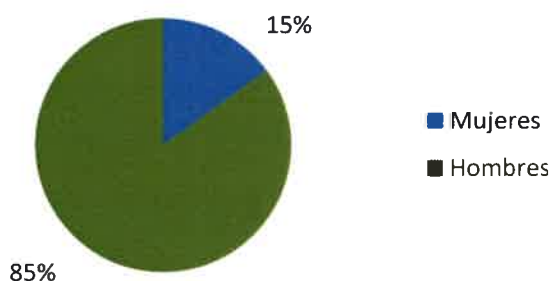
Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

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 15: Selección por sexo para Cargos de Alta Dirección y Responsabilidad: Ciudad de Río Cuarto y Región**



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.

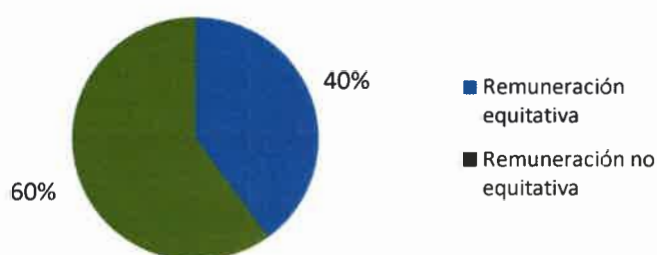


### c) Equidad en Remuneraciones

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 16: Nivel de Equidad de Remuneraciones para Cargos Directivos entre Hombres y Mujeres: Ciudad de Río Cuarto y Región**  
-En %, 2011-



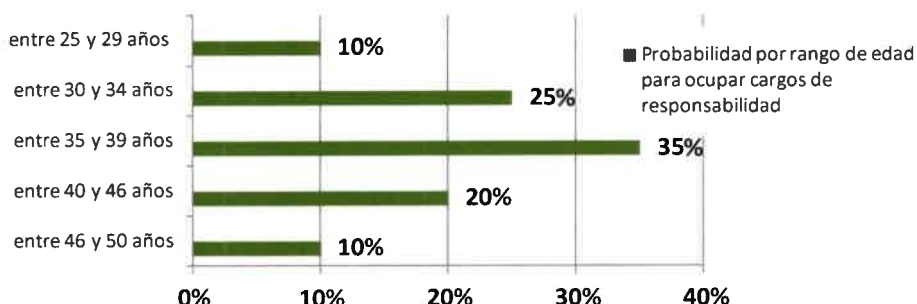
Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

### 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 21: Acceso a Cargos Jerárquicos por Rangos de Edad:  
Ciudad de Río Cuarto y Región**

-En %, 2011-



Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

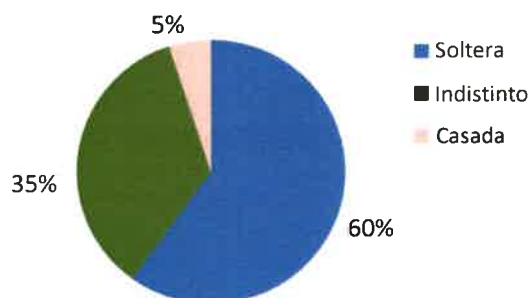
Lo antes planteado trae como consecuencia las menores oportunidades para las mujeres de ascender a los puestos de más responsabilidad, siendo más probable que no se les asignen tareas que favorezcan con el desarrollo de las habilidades necesarias para desempeñar funciones de dirección.

**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.

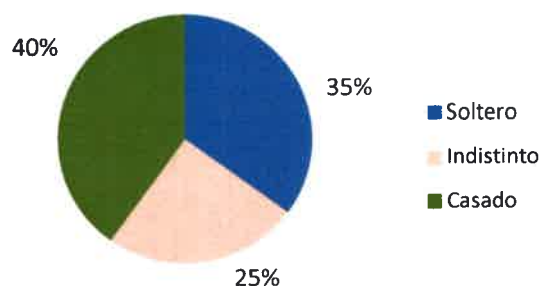
**GRÁFICO 17: Preferencia Estado Civil de las Mujeres como  
Candidatas a Cargos Directivos: Ciudad de Río Cuarto y Región**

-En %, 2011-



Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

**GRÁFICO 18: Preferencia Estado Civil de los Hombres como Candidatos a Cargos Directivos: Ciudad de Río Cuarto y Región**  
-En %, 2011-

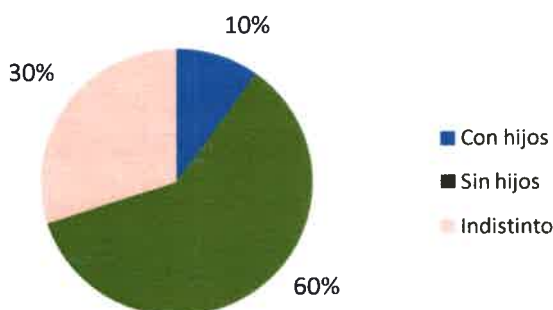


Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

**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.

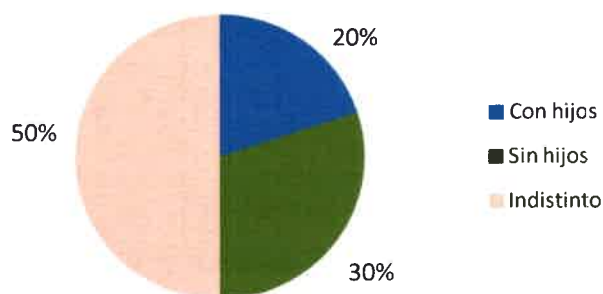
**GRÁFICO 19: Preferencia por la Presencia de Hijos de Mujeres en Cargos Jerárquicos: Ciudad de Río Cuarto y Región**  
-En %, 2011-



Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

**GRÁFICO 20: 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.

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.

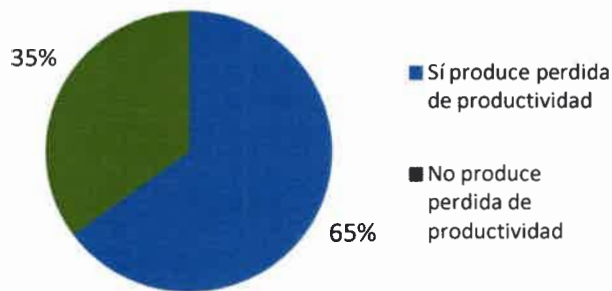
Estos datos indican que si bien las mujeres han ganado terreno fuera de la casa, aún su nivel de implicación en las responsabilidades de los hijos y el hogar no ha cambiado sustancialmente. Las mujeres continúan estando más implicadas en el cuidado de los hijos que sus compañeros, aun cuando ambos aportan 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.

#### **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.

**GRÁFICO 22: Impacto 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.

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.

#### **h) El Rol de la Mujer y su Impacto sobre su Vida Personal y Laboral.**

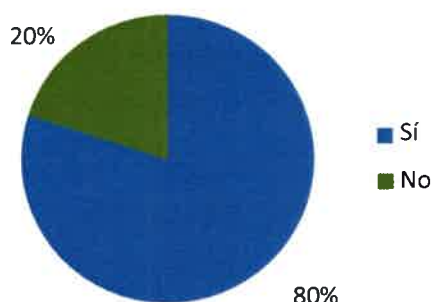
El 80% de los consultados considera que el rol socialmente atribuido a la mujer sí impacta negativamente de alguna forma el balance de vida personal y laboral. La sociedad actual tiene expectativas muy altas sobre los roles que debe de cumplir la mujer en la actualidad, puesto que ahora no solamente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



**GRÁFICO 23: Rol de la Mujer y su Impacto Negativo sobre la Vida Personal y Laboral: Ciudad de Río Cuarto y Región**

-En %, 2011-



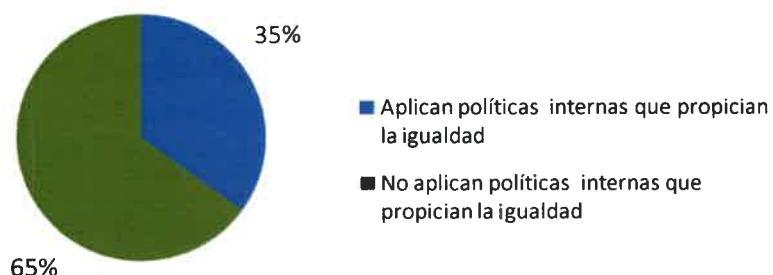
Fuente: Elaboración propia en base a Referentes Clave.

#### **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.

**GRÁFICO 24: 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.

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.

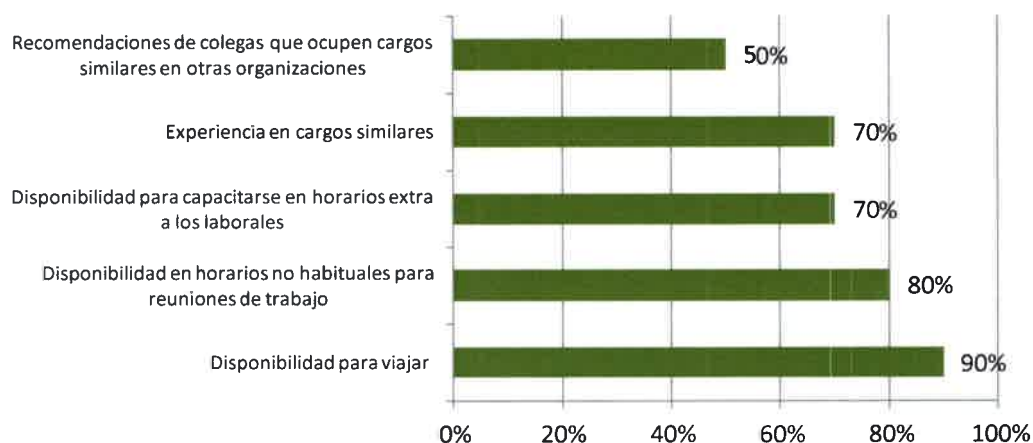
#### **j) Determinantes para la Selección de Candidatos para Cargos de Responsabilidad.**

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 los 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.

**GRÁFICO 24: 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.

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.

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, lo que muestra 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 difícil.

#### **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.

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 25: Desafíos que Enfrentan las Mujeres para Acceder a Cargos de Responsabilidad: Ciudad de Río Cuarto y Región**

- 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 post-grado como especializaciones y maestrías.

#### 4. Conclusiones

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.

## ANEXO

### Encuesta a Referentes Clave

Estudio sobre: **“FACTORES QUE INCIDEN EN EL ACCESO DE LAS MUJERES A CARGOS DE RESPONSABILIDAD EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL”**

**Objetivo:** Determinar los factores que inciden en las promociones de las mujeres en los cargos de responsabilidad en las empresas de Río Cuarto y zona.

#### Preguntas:

1. Según su experiencia en asesoramiento sobre Recursos Humanos en selección y promoción de personal para ocupar Cargos de Dirección en Río Cuarto y zona: ¿En qué porcentaje de los casos experimentados (promoción interna o externa) las posibilidades para el acceso a puestos de dirección para hombres y mujeres son equivalentes? **Marque con una cruz.**

0%	
10%	
20%	
30%	
40%	
50%	
60%	
70%	
80%	
90%	
100%	

¿En los casos en los cuales no hay igualdad en posibilidades de acceso a cargos directivos o de responsabilidad entre hombre y mujeres, las posibilidades favorecen el acceso a cargos de dirección y responsabilidad de hombres? **Marque con una cruz.**

Sí	
No	

Si su respuesta anterior fue positiva responda: ¿En qué factores de los mencionados a continuación se fundamenta la diferencia de acceso a cargos de dirección?

**Marque con una cruz y determine porcentualmente el grado de incidencia de cada factor.**

Factores	Marque con una cruz si corresponde (X)	Grado de incidencia del factor (%)
Existencia de estereotipos		
Falta de capacitación de las mujeres		
Pocas mujeres ambicionan cargos de dirección y responsabilidad		

Cultura organizacional machista		
Conceptos de liderazgo y gerencia masculinizados		
Las mujeres se niegan a estar disponibles en horarios no habituales de trabajo		
Las mujeres no tienen disposición a capacitarse		
Las mujeres no tienen capacidad de manejo de equipos de trabajo		
Las mujeres no pueden conciliar vida laboral y personal en cargos directivos		
Otros. Mencione.		

2. Según su experiencia en asesoramiento en recursos humanos, especialmente en selección de personal para ocupar Cargos de Dirección en Río Cuarto y zona: ¿En qué porcentaje de los casos experimentados (promoción interna o externa) la búsqueda estuvo orientada a mujeres, hombres o indistinto en cuanto al género?

	%
Mujeres	
Hombre	
Indistinto	

3. Según su experiencia, cuando la búsqueda de candidatos (interna o externa) para ocupar cargos de dirección se orienta a una mujer ¿Cuáles de los siguientes factores inciden en los casos para preferir una mujer en cargos de dirección y responsabilidad?

**Marque con una cruz y determine porcentualmente el grado de incidencia de cada factor.**

Factores	Marque con una cruz si corresponde (X)	Grado de incidencia del factor (%)
Cubrir cargos directivos en áreas específicas de apoyo como RRHH, comunicación, servicio al cliente, etc.		
Cubrir cargos directivos en áreas principales de línea, como producción.		
Cubrir gerencias generales		
Cubrir sub-gerencias de áreas específicas		
Habilidades de comunicación (se comunica eficientemente con los demás).		
Habilidades para el manejo de equipos de trabajo.		
Habilidades de organización, metódica y ordenada.		
Intelectualmente estimulante, alienta a los demás a pensar y razonar.		
Habilidades de mediador, evita el conflicto, interviene para resolver diferencias de la		

mejor manera.		
Otros. Mencione		

4. Según su experiencia con empresarios de Río Cuarto y zona: ¿En qué porcentaje de los casos experimentados sobre selección de personal para ocupar cargos de dirección y responsabilidad fueron elegido según el género? (se consideran selecciones para cargos gerenciales, sub-gerenciales, jefaturas de áreas, con personal a cargo y tomas de decisiones).

	%
Mujeres	
Hombre	

5. Del total de los casos experimentados en búsquedas para cargos directivos en Río Cuarto y zona ¿Existen mejores ofrecimientos salariales para los hombres? **Marque con una cruz**

Sí	
No	

Si su respuesta anterior en positiva responda las tres preguntas que se plantean a continuación:

¿En qué porcentaje de casos la remuneración ofrecida es mayor para postulantes hombres? **Marque con una cruz.**

10%	
20%	
30%	
40%	
50%	
60%	
70%	
80%	
90%	
100%	

¿Cuál es la brecha salarial que favorece a los hombres en cargos directivos y de responsabilidad? **Marque con una cruz.**

10%	
20%	
30%	
40%	
50%	
60%	
70%	
80%	
90%	
100%	

¿Qué factores de los mencionados a continuación considera que inciden para la generación de la brecha salarial entre hombre y mujeres en cargos directivos o de responsabilidad? **Marque con una cruz y determine porcentualmente el grado de incidencia de cada factor.**

Factores	Marque con una cruz si corresponde (X)	Grado de incidencia del factor (%)
Menor capacitación de la mujer		
Menor poder de negociación de la mujer		
Considerar al sueldo de la mujer como complementario al del hombre, razón que justifica la brecha.		
Mayor permanencia de la mujer en una misma empresa lo que le genera menores posibilidades de recibir ofertas salariales más importantes.		
Se considera a la mujer como menos productiva.		
Menos ambiciones económicas en las mujeres que llegan a cargo directivos en comparación con los hombres		
Otros. Mencione.		

6. Según su experiencia, cuando los empresarios le solicitan su asesoramiento profesional para cubrir un cargo directivo y de responsabilidad por promoción interna o externa:

¿Cuál es el porcentaje promedio sobre las preferencias de los empresarios en cuanto al estado civil de la postulante cuando se considera como candidata a una mujer?

	%
Casada	
Soltera	
Indistinto	

¿Cuál es el porcentaje promedio sobre las preferencias de los empresarios en cuanto al estado civil del postulante cuando se considera como candidato a un hombre?

	%
Casado	
Soltero	
Indistinto	

¿Cuál es el porcentaje promedio sobre las preferencias de los empresarios en cuanto a la presencia de hijos del postulante cuando se considera como candidata a una mujer?



	%
Con hijos	
Sin Hijos	
Indistinto	

¿Cuál es el porcentaje promedio sobre las preferencias de los empresarios en cuanto a la presencia de hijos del postulante cuando se considera como candidato a un hombre?

	%
Con hijos	
Sin Hijos	
Indistinto	

Asigne un porcentaje a cada rango de edad en función a las posibilidades de las mujeres postulantes para acceder a cargos de dirección y responsabilidad.

	%
Entre 25 y 30 años	
Entre 31 y 35 años	
Entre 36 y 40 años	
Entre 41 y 45 años	
Entre 46 y 50 años	
Más de 50 años	

7. De acuerdo con su experiencia en Río Cuarto y zona ¿Qué porcentaje de empresarios con los que tiene contacto consideran que la maternidad produce pérdida de productividad para la empresa?

	%
Porcentaje de empresarios que consideran a la maternidad como pérdida de productividad laboral	

8. De acuerdo con su experiencia en Río Cuarto y zona ¿Qué porcentaje de empresarios con los que tiene contacto presta servicio de guarderías en la empresa para las empleadas o paga un adicional para cubrir servicios de guardería?

	%
Porcentaje de empresarios que brinda servicio de guarderías	

9. Según su experiencia ¿Qué porcentaje de los empresarios consideran que el rol socialmente atribuido a la mujer impacta en forma negativa sobre el balance vida personal y laboral?

	%
El rol impacta negativamente	

10. De acuerdo con su experiencia ¿Qué porcentaje de empresas de Río Cuarto y zona aplican políticas internas que propicien la equidad de género en el ámbito profesional?

	%
Porcentaje de empresas que aplican políticas de equidad	

11. De acuerdo con su experiencia, establezca la importancia de cada uno de los factores en forma porcentual entre (1% y 100%) según su incidencia en el momento de seleccionar candidatos para cargos directivos.

	%
Disponibilidad para viajar	
Disponibilidad en horarios no habituales para reuniones de trabajo	
Experiencia en cargos similares	
Disponibilidad para capacitarse en horarios extras a los laborales	
Recomendaciones de colegas que ocupan cargos similares en otras organizaciones	

12. De acuerdo con su experiencia, establezca la importancia de cada uno de los Desafíos que enfrenta la mujer para acceder a cargos de dirección y establezca en forma porcentual para cada ítems entre (1% y 100%) el nivel de incidencia.

	%
Deseo de alcanzar niveles superiores	
Balance vida laboral, personal y familiar	
Vencer estereotipos sobre la mujer y sus roles	
Desarrollar habilidades para alcanzar niveles superiores	
Aumentar la confianza en sí misma	
Aprender sobre los puestos de línea	
Ascender sin redes de apoyo	
Hacer valer su estilo de liderazgo	



## 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. Revista de Psicología Social.
- AGUT, S., MARTIN, P, (2007): Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. Apuntes de Psicología 2007, Vol. 25, número 2. Colegio Oficial de Psicología.
- ALBAN METCALFE, B. (1985): "The Effects of Socialization on Women's Management Careers", Management Bibliographies & Reviews, vol 11, nº 3, Mcb University Press.
- 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 Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- BECK, U. (1998): La sociedad del riesgo Editorial Paidós.
- BEGER, S. y SZRETTTER, 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 en Revista de la Cepal N° 89.

- CATALYST (2004): The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity, Catalyst.
- CATALYST (2007): The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards, Catalyst.
- 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 MOLERO, F. (2006): Mujeres y liderazgo. Claves psicosociales del techo de cristal. Madrid: Sanz y Torres.
- DURYEY, 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.

- GRIMWOOD, C. y POPPLESTONE, R. (1993): Women, Management and Care, Mcmillan.
- HALPERN, D.F. (2005): Psychology in the intersection of work and family. American Psychologist.
- HELLER, L. (1997) Por qué llegan las que llegan. Buenos Aires: Feminaria Editora.
- HELLER, L. (2001): Las que vienen llegando. Nuevos estilos de liderazgos femeninos en las organizaciones. Nuevo hacer
- HELLER, L. (2011) Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina. Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo
- HEWLETT, S. (2002). Executive woman and the myth of having it all. Harvard Business Review, 8.
- HEWLETT, S. (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 extraídas de: Mujer en Cifras (Disponible en: <http://www.mtas.es/mujer/mujeres/cifras>).
- INSTITUTO NACIONAL de ESTADISTICAS y CENSOS (2009). Encuesta Permanente de Hogares (EPH)..
- KANTER, R. (1977): Men and Women of the Corporation, Basic Books, New York.
- KAUFMANN, A. (2009): Alt@ dirección. LID Editorial Empresarial.
- 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.



- LOPEZ, I., ESCOT MANGAS, L., FERNANDEZ, 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).
- LUPANO, M., (2008): Nuevas Metáforas acerca de la Mujeres Líderes. Psicodebate 9. Psicología, Cultura y Sociedad.
- 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.
- MARTINEZ-PEREZ, M, y OSCA, 2004: El éxito profesional desde una perspectiva de género. Propuesta de un modelo. 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.
- MAXFIELD, S. (2008) Latinoamerica 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 McCAULEY, C; (1994): Gender differences in Manangers developmental job experiences. Academy of Mananment JournalL.
- OIT, (2004): Romper el Techo de Cristal. Las mujeres en puestos de dirección.
- Pagés, C y Piras C. (2010): El Dividendo de género, Cómo capitalizar el trabajo de las mujeres. Banco Interamericano de Desarrollo.
- POWELL, G.N. (1991): Women and Men in Management, Sage.
- QUIÑONES MONTORO, M. (2005): Demandas de capacitación del sector financiero. Sesgos de género y evaluación por competencias, Serie Mujer y Desarrollo N° 61, Unidad Mujer y Desarrollo, CEPAL.

- RAITHELHUER, A. y WELLER, J. (2005): Reestructuración sectorial y cambios en las pautas de la demanda laboral, Serie Macroeconomía del Desarrollo N° 38, División de Desarrollo Económico, CEPAL.
- REINECKE, eds. ¿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.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. Revista de Psicología Social.
- SARRIÓ, M., RAMOS, A., y CANDELA, C. (2004): Género, trabajo y poder. En E. BARBERÁ e I. MARTÍNEZ (Eds.), Psicología y género. Pearson Education.
- SCHEIN, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. Journal of Social Issues.
- TERJESEN, S. y SINGH, V. (2008). Female Presence on Corporate Boards: A Multi-Country Study of Environmental Context. Journal of Business Ethics (2008). Springer.
- TOBIO, C. (2005). Madres que trabajan: Dilemas y estrategias. Valencia, Ediciones Cátedra.
- TODARO, R.; AMARILLA, M.; YAÑEZ, 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. Boletín informativo Techint N°285.

79817

- ZABLUDOWSKY, G. (2008): La mujer en cargos de dirección en México. Mimeo.



U.N.R.C  
Biblioteca Central



71207

71207