

# GÉNERO EN EL TRABAJO

BRECHAS EN EL ACCESO  
A PUESTOS DE DECISIÓN

APORTES PARA EL DESARROLLO  
HUMANO EN ARGENTINA / 2014  
NÚMERO 8



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*







---

# **APORTES PARA EL DESARROLLO HUMANO EN ARGENTINA / 2014**

## **GÉNERO EN EL TRABAJO: BRECHAS EN EL ACCESO A PUESTOS DE DECISIÓN**





Dedicamos esta publicación a Carmen Argibay y Haydée Birgin,  
incansables trabajadoras por los derechos de las mujeres.

---

© Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014  
Esmeralda 130, 13° piso (C1035ABD) Buenos Aires, Argentina  
www.pnud.org.ar

Todos los derechos reservados. Queda prohibido reproducir, transmitir o almacenar en un sistema de recuperación cualquier parte de esta publicación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopiado, grabado o de otro tipo, sin autorización previa.

El análisis y las recomendaciones de políticas contenidas en este trabajo no reflejan necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Ejecutiva o de sus estados miembros. El trabajo es una publicación independiente encargada por el PNUD y es el fruto del esfuerzo conjunto de un equipo de prestigiosos consultores y asesores y del equipo encargado de los *Aportes para el desarrollo humano en Argentina / 2014*.

Hecho el depósito que marca la ley 11723  
Prohibida su reproducción total o parcial  
Derechos reservados

---

*Aportes para el desarrollo humano en Argentina 2014: Género en el trabajo: brechas en el acceso a puestos de decisión*. 1a ed. Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD, 2014.  
108 pp; 280x215 cm.

ISBN 978-987-1560-57-8

1. Estudios de Género. 2. Desarrollo Humano.

Fecha de catalogación: 25/09/2014

---



---

**Representante Residente del PNUD y Coordinador Residente  
del Sistema de Naciones Unidas en Argentina**

René Mauricio Valdés

**Representante Residente Adjunto**

Benigno Rodríguez

**Directores de la serie Aportes**

Gabriela Catterberg y Ruben Mercado

**Asesoras**

Andrea Balzano y Alejandra García

**Consultoras investigadoras principales**

Georgina Binstock (CENEP), Marcela Cerrutti (CENEP),  
Paula Magariños (Soto-Magariños/FLACSO) y Débora Lopreite (INAP)

**Consultores investigadores**

Juan Martín Bustos (CENEP) y Valeria Bonafede (Soto-Magariños)

**Edición**

Sociopúblico

**Diseño**

Tholón Kunst

---

Este número de la serie *Aportes* estuvo a cargo de Gabriela Catterberg, del PNUD, con la colaboración de Georgina Binstock, Marcela Cerrutti y Juan Martín Bustos, del Centro de Estudios de Población (CENEP), Paula Magariños, de Soto-Magariños, Débora Lopreite, del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), con el asesoramiento de Ruben Mercado, Andrea Balzano y Alejandra García, del PNUD.

# PREFACIO

---

La igualdad entre hombres y mujeres es un derecho humano primordial, resguardado en normas y legislación internacional y nacional. La igualdad de género es también una fuerza transformadora del desarrollo humano. Mujeres con mayores niveles de educación y poder de decisión amplían las capacidades de sus familias y comunidades.

Desde la Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1948, ha habido avances significativos en favor de la igualdad entre hombres y mujeres. En el ámbito internacional, se destacan la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), la Plataforma de Acción de Beijing y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

La CEDAW es la primera convención con alcance global que define con claridad el principio de igualdad y no discriminación basado en género, y amplía la responsabilidad estatal para respetar, proteger y garantizar los derechos de las mujeres. La CEDAW establece la obligación de los estados de tomar medidas concretas para garantizar que las mujeres, en igualdad de condiciones con los hombres, accedan a cargos públicos y ejerzan funciones en todos los niveles de gobierno. Entre las iniciativas que sugiere, se encuentran medidas especiales de carácter temporal, conocidas como medidas de “acción afirmativa”. La Plataforma de Acción de Beijing también afirma la igualdad de género como un derecho humano, y compromete a los estados, a la comunidad internacional, a la sociedad civil, e incluso al sector privado, a adoptar acciones concretas para eliminar los obstáculos que dificultan la participación activa de las mujeres en las esferas política, económica y social.

Por su parte, los ODM se proponen combatir la pobreza en todas sus dimensiones y alcanzar sociedades con mayor igualdad. Mientras se trabaja en los logros de los ODM para el año 2015, se ha comenzado a elaborar un nuevo conjunto de objetivos. En la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río+20), se acordó un paradigma de desarrollo más amplio, basado en la integración, la igualdad y la sostenibilidad. En esta nueva agenda global la participación y liderazgo de las mujeres son fundamentales para la adopción de medidas eficaces en todos los aspectos del desarrollo.

En el ámbito nacional, entre otros logros, por primera vez una mujer fue electa en la presidencia de la Nación, la representación femenina

ha crecido de forma significativa en el Congreso nacional tras la aprobación de la ley de cupo, y la Corte Suprema de Justicia de la Nación y un gran número de tribunales superiores provinciales cuentan con mujeres entre sus integrantes. Se ha sancionado, además, un marco normativo de promoción y protección de los derechos de las mujeres, con énfasis en el empleo, la salud sexual y reproductiva, y la violencia contra las mujeres.

Sin embargo, persisten aún desafíos en el camino entre la igualdad formal y la igualdad real, entre la existencia de los derechos y su reconocimiento. Este tránsito ha sido más lento y desigual para las mujeres.

Esta nueva investigación de la serie *Aportes para el desarrollo humano* aborda uno de los desafíos centrales en el camino hacia la igualdad de género en el país: las brechas en el acceso a puestos de decisión entre hombres y mujeres en el ámbito laboral. Es una contribución, en particular, a la promoción del estudio y la discusión de las metas de género que se propone Argentina en los informes país de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Estas enfatizan la relevancia de un mayor empoderamiento de las mujeres y, especialmente, de una participación más activa e influyente en términos laborales para alcanzar un desarrollo humano pleno.

### **René Mauricio Valdés**

Representante Residente del PNUD  
y Coordinador Residente del Sistema  
de Naciones Unidas en Argentina

# AGRADECIMIENTOS

---

Agradecemos los aportes de Noemí Rial, Secretaria de Trabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS); Olga Martín de Hammar, Presidenta de la Comisión para el Trabajo con Igualdad de Oportunidades del MTEySS; Mariana Gras, Presidenta del Consejo Nacional de las Mujeres (CNM); Natalia Turbiner, Directora de Asistencia Técnica y Natalia Arlandi, Directora de Gestión Administrativa, ambas del CNM; María Julia Rodríguez, Directora de la Dirección de la Mujer del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación (MREC) y Carla Amoroso, Analista de la Dirección de la Mujer del MREC; y Flora Ascelrad, Secretaria Letrada de la Corte Suprema de Justicia de la Nación.

De gran valor para nuestra publicación fueron las contribuciones de María del Carmen Feijoó, coordinadora de la Red Etis del IPE-UNESCO; Fabio Bertranou, Oficial a cargo de OIT en Argentina, y Neus Bernabeu, Analista de Género del Centro Regional del PNUD.

Destacamos también la colaboración de Rosalía Cortes, investigadora de FLACSO Argentina y CONICET; Mariana Caminotti y Silvana Mondino de la Universidad Nacional de San Martín; Antonella Bonacina del Observatorio de la Niñez de Tucumán; Carolina Villanueva del IPE-UNESCO; Mariana Massaccesi de Voces Vitales; Natalia Gherardi del Equipo Latinoamericano de Justicia, y Lucía Trinidad Fernández y Celeste Wagner de Soto-Magariños.

Asimismo, agradecemos el apoyo de la Representación del PNUD Argentina, y los muy útiles intercambios con las y los colegas del Área de Programa. Manifestamos un agradecimiento particular a Gimena De León, del Área de Desarrollo Inclusivo.

Deseamos agradecer muy especialmente a todas las funcionarias y funcionarios de la Oficina del PNUD en el país, sin quienes esta publicación no hubiera sido posible.

# CONTENIDO

---

Prefacio	ix
----------	----

---

Introducción	1
--------------	---

---

I. Igualdad de género en el desarrollo humano	9
---	---

---

II. Mujeres y varones en el ámbito laboral	19
Maternidad y participación económica	22
Disparidades en la inserción laboral y las condiciones de trabajo	24
División sexual del trabajo y uso del tiempo	25
Perfiles educativos y trabajo	27
Perfiles educativos y brechas de ingreso	29

---

III. El acceso de las mujeres a puestos de decisión	35
¿Quiénes son las mujeres en puestos de decisión?	37
Áreas de incidencia	39
Tamaño de establecimiento y distribución regional	40
Tiempos de trabajo y brechas de ingreso	42

---

<b>IV. Trayectorias en grandes empresas: estereotipos, empoderamiento y nuevos liderazgos</b>	<b>49</b>
Estereotipos de género y cultura organizacional	50
Perfiles actitudinales	52
Cuidado y organización del hogar	58
Visiones sobre políticas organizacionales para la promoción de la igualdad de género	59
<b>Conclusión</b>	<b>65</b>
<b>Notas</b>	<b>73</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>77</b>
<b>Anexo 1</b>	<b>81</b>
<b>Anexo 2</b>	<b>89</b>

---

---

# INTRODUCCIÓN



Alcanzar en 2015 una mayor igualdad mediante una mejor participación económica de las mujeres y la reducción de la brecha salarial, y aumentar la participación de las mujeres en los niveles decisivos en empresas e instituciones públicas y privadas.  
Meta de Argentina, ODM

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de Argentina identificó en *Género en cifras: Mujeres y varones en la sociedad argentina* (2011) avances en la igualdad de género en ámbitos críticos del desarrollo humano. Entre ellos, se destacan la mayor participación de las argentinas en algunas instancias de los poderes del estado, sus logros educativos y su mayor presencia en el mercado laboral. En el Congreso nacional, desde la implementación de la ley de cupo, la representación de las mujeres incrementó en proporciones importantes. Asimismo, una mujer ha ejercido el poder ejecutivo nacional durante las dos últimas administraciones. Desde la restauración de la democracia los logros educativos de las mujeres han sido significativos. Las argentinas tienen actualmente mayor tasa de matriculación, menor tasa de sobreedad y mayor tasa de egreso que los varones. Además, la participación económica femenina ha incrementado marcadamente y alcanza a casi 7 de cada 10 argentinas de entre 25 y 64 años.

Sin embargo, la desigualdad de género en la inserción en el mercado laboral persiste. Una proporción importante de las trabajadoras continúa desempeñándose en trabajos más precarios, inestables, con menor cobertura formal y menores salarios que los de sus pares varones. Esta desigualdad habla de una división sexual del trabajo.<sup>1</sup> La creciente participación de las mujeres en el mercado de trabajo en un contexto donde se mantiene la expectativa social de que sean ellas las principales proveedoras de cuidado familiar invariablemente genera desigualdad. Esta se expresa no solo en una inserción laboral diferente y en brechas salariales sino también en una participación ocupacional segregada verticalmente.

Una manifestación clara de la segregación vertical es la diferencia de género en el acceso a puestos de decisión. La disparidad entre el porcentaje de varones y mujeres en posiciones jerárquicas es significativa: las mujeres ocupan solo un tercio de los puestos de jefatura y dirección. Los “techos de cristal” persisten, dificultan el acceso de las mujeres argentinas a espacios de decisión y restringen su trayectoria laboral. No obstante, algunas tendencias alentadoras sugieren avances para las trabajadoras, avances que son más marcados entre las mujeres que han completado estudios superiores y universitarios.

Un acceso sin barreras a los puestos directivos implicaría que el porcentaje de estos cargos en manos de mujeres fuera equivalente al de varones. ¿Esta paridad es una meta posible de alcanzar en los próximos años en Argentina? Los hallazgos de esta publicación indican que los avances educativos de las argentinas comienzan a manifestarse en logros laborales y tienen el potencial de impactar más ampliamente en la trayectoria laboral de las generaciones más jóvenes. Si bien aún predominan estereotipos que vinculan los espacios de decisión con estilos “masculinos”, en los últimos años las argentinas han llegado a espacios antes vedados, han cuestionado algunos de estos estereotipos y han delineado estilos propios de liderazgo.

## Desarrollo humano, empoderamiento y nuevos liderazgos

La preocupación central del enfoque de desarrollo humano es la expansión de las capacidades de las personas y la libertad que ellas experimentan para ejercitar oportunidades efectivas en su trayectoria de vida (Sen, 2003). Es decir, las capacidades de las que dispone cada persona para convertir sus derechos en elecciones reales. Esto no solo es función de las características individuales, sino también de un conjunto de características de la sociedad a la que pertenecen.

La exclusión o subrepresentación de las mujeres distorsiona y sesga el desarrollo humano, ya que implican una diferenciación sistemática entre las oportunidades de mujeres y varones para expandir sus capacidades y decidir sobre sus propias trayectorias de vida (PNUD, 1995). El desarrollo humano es un proceso de ampliación de las capacidades de todas las personas y no solo de un grupo específico. Por lo tanto, este proceso es injusto y discriminatorio cuando se excluye a las mujeres.

El PNUD entiende el género como los atributos sociales y las oportunidades asociadas con el ser femenino y masculino, y las relaciones entre mujeres y varones, y niñas y niños. Estos atributos, oportunidades y relaciones son aprendidos a través de procesos de socialización y varían según el contexto social y temporal. Avanzar hacia la igualdad de género requiere romper con estereotipos sobre las capacidades asociadas a lo “masculino” y lo “femenino”, y considerar a todas las personas, sea cual fuere su sexo, como agentes imprescindibles de cambio. Por lo tanto, la inversión en las capacidades de las mujeres y su empoderamiento para que ejerzan sus derechos y elijan su propia trayectoria de vida no solo es un fin valioso en sí, sino también una condición necesaria para asegurar el desarrollo de un país.

El empoderamiento refiere a las capacidades de las personas para canalizar sus derechos a través de la participación en los ámbitos donde transcurren sus vidas: la familia, las instituciones comunitarias, las instituciones del estado y el trabajo. Empoderamiento son las capacidades para controlar el propio destino, ejercer derechos, y disponer de recursos y oportunidades para optar y tomar decisiones estratégicas. Sin embargo, para que una persona pueda ejercer efectivamente sus derechos debe vivir libre de discriminación, coerción y violencia.

La autoestima, la autonomía y la creencia en la generación de cambios en sus respectivos entornos son actitudes fundamentales en la construcción del empoderamiento. Mujeres empoderadas adquieren control sobre sus propias vidas a través del conocimiento y reclamo de sus derechos en diferentes ámbitos, y participan plenamente en el proceso de toma de decisiones económicas, políticas y sociales (Anonuevo, 1995).

Nuestras sociedades se empobrecen cuando no logran aprovechar todo el potencial de las mujeres y eliminar los obstáculos que generalmente les impiden alcanzar puestos de liderazgo en los distintos ámbitos. Como señala Helen Clark, administradora general del PNUD, un número crítico de mujeres en posiciones de liderazgo y de decisión es una condición necesaria para el desarrollo humano.

*Género en el trabajo: Brechas en el acceso a puestos de decisión* propone un estudio pormenorizado de las mujeres argentinas que han logrado

acceder a puestos de decisión en el ámbito laboral en el período 1996-2012. Conocer cuántas y quiénes son, y cómo han logrado enfrentar estereotipos y crear estilos propios de liderazgo, facilita el camino para discutir iniciativas que promuevan la igualdad de género en el mercado de trabajo. Esta publicación estudia características sociodemográficas de este grupo de mujeres —por ejemplo sus logros educativos o composición familiar— y también recoge sus testimonios sobre experiencias, orientaciones y aspiraciones.

## Cómo se organiza esta publicación

El capítulo 1 presenta un estudio de la igualdad de género y el desarrollo humano desde una perspectiva territorial. Para ello, actualiza el Índice de Desarrollo Humano relativo al Género, introduce el Índice de Desarrollo Humano Ampliado relativo al Género y analiza la desigualdad en cada una de las variables de los componentes “salud”, “educación” y “vida decente” de los respectivos índices.

El capítulo 2 es un diagnóstico de la situación de las mujeres en el ámbito laboral. Se analiza su trayectoria en la participación económica, la inserción laboral, las condiciones de trabajo, los perfiles educativos y las brechas de ingreso.

El acceso de las mujeres a puestos de decisión se estudia en el capítulo 3, un análisis innovador sobre las mujeres que alcanzaron lugares de jefatura y dirección. Por primera vez se presenta un estudio pormenorizado sobre quiénes son las mujeres que acceden a estos puestos, sus áreas de incidencia, las tensiones latentes entre familia y hogar, los tiempos de trabajo y las brechas de ingreso.

El capítulo 4 explora la trayectoria de mujeres en grandes empresas del sector privado. Se hizo un estudio sin precedentes en el país, con entrevistas en profundidad a mujeres líderes de grandes empresas. Se analizan sus actitudes hacia el trabajo y la vida personal; sus orientaciones sobre los ámbitos organizacionales y sus percepciones con respecto a estereotipos de género. El capítulo identifica los factores que facilitaron (u obstaculizaron) la superación de sesgos y prejuicios predominantemente masculinos; y cómo esos factores las empoderaron y les permitieron definir formas propias de liderazgo. El capítulo también considera sus opiniones sobre las políticas organizacionales de inserción, desarrollo y promoción de las mujeres en las empresas.

Las conclusiones reflexionan sobre los principales avances y desafíos de la desigualdad de género en el acceso a puestos de decisión en el ámbito laboral, y presentan consideraciones para un debate sobre iniciativas y políticas.

## Iniciativas de género en la cooperación internacional

Representación Especial para Temas de la Mujer y Dirección de la Mujer  
Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación

RECUADRO 1

Desde la década de 1990, Argentina cuenta con un área especializada en temas de la mujer en el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, con dos instancias que trabajan de manera coordinada: la Representación Especial para Temas de la Mujer en el Ámbito Internacional (REMUI) y la Dirección de la Mujer (DIJER). Estas oficinas se complementan en el seguimiento de la agenda de género en el ámbito bilateral y multilateral y velan por el cumplimiento de los compromisos internacionales asumidos por el país en virtud de los tratados vigentes en materia de derechos de la mujer.

A nivel internacional, DIJER y REMUI coordinan la representación nacional en materia de género frente a los distintos organismos que integran el sistema de Naciones Unidas (ONU) y la Organización de Estados Americanos (OEA). Al mismo tiempo, son las encargadas de difundir a nivel nacional las iniciativas en materia de género acordadas en estos espacios, en particular, en la Comisión sobre la Condición Económica y Social de la Mujer de la ONU y la Comisión Interamericana de Mujeres de la OEA. Estas áreas de la Cancillería son además punto focal para el tema de la trata de personas.

A nivel regional, ambas áreas participan activamente en las reuniones temáticas afines de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Mercosur y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC). En el caso de la CEPAL, Argentina participa de la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe —trienal— así como de las reuniones

anuales de su mesa directiva y en los eventos especiales que se organizan para el tratamiento de temas puntuales. En lo que respecta al Mercosur, DIJER y REMUI encabezan la participación nacional ante la Reunión de Ministras y Altas Autoridades de la Mujer del Mercosur y coordinan la delegación nacional que asiste a las reuniones de frecuencia semestral que tienen lugar en los países miembros que oportunamente detentan la presidencia pro t mpore del bloque. Asimismo, son parte activa del Diálogo de Género establecido entre la CELAC y la Unión Europea, creado a instancias de una iniciativa argentina.

A nivel bilateral, tienen a su cargo el desarrollo de todas las iniciativas relativas a la equidad de género y trata de personas que surjan de las consultas mantenidas con diferentes países y agencias nacionales de cooperación técnica. Al mismo tiempo, con la colaboración de las representaciones argentinas en el exterior, dan seguimiento a las iniciativas relacionadas con la situación de la mujer en otros países.

En el ámbito de la Cancillería, DIJER y REMUI colaboran con la Dirección de Asuntos Consulares en la capacitación de las y los funcionarios diplomáticos para la prevención, detección y atención a víctimas de violencia de género y trata de personas, realizada en el marco de los cursos de actualización consular. Asimismo, la capacitación en violencia y trata, junto con la capacitación en temas de género, fueron recientemente incorporadas en la currícula del Instituto del Servicio Exterior de la Nación, en el que se forma el futuro cuerpo diplomático.

El Consejo Nacional de las Mujeres, como organismo encargado del diseño de las políticas públicas de género, ha desarrollado, articuladamente con otros organismos y organizaciones, una serie de acciones tendientes a la visibilización y desnaturalización de la violencia laboral contra las mujeres.

En cuanto a la articulación con otros organismos, el Consejo Nacional de las Mujeres forma parte y ha sido miembro fundador de la Comisión para el Trabajo con Igualdad de Oportunidades (CTIO). En este espacio se plantea una perspectiva crítica sobre el reparto equitativo de tareas y responsabilidades familiares de trabajadores y trabajadoras en el marco de una economía del cuidado sustentable con responsabilidad social. Y es el sector estatal el que ha diseñado y desarrollado las “Jornadas de Conciliación, Trabajo y Familia: diagnósticos y desafíos contemporáneos de las Políticas Públicas”, orientadas a la difusión y visibilización de las problemáticas asociadas al cuidado, así como también de las consecuencias que éstas generan para el desarrollo personal y profesional de las mujeres. En materia de violencia laboral, el Consejo Nacional de las Mujeres ha impulsado en el seno de la CTIO la creación la Oficina de Violencia Laboral, que funciona actualmente en el ámbito del Ministerio de Trabajo de la Nación.

El Consejo articula acciones con las organizaciones sindicales, con el fin de garantizar el cumplimiento de los derechos reconocidos por la Ley 26.485 y su Dto. Reglamentario

1011/2010, en lo que se refiere a la violencia contra las mujeres en el ámbito laboral. El Consejo difunde y sensibiliza el mandato respecto a la inclusión en los convenios colectivos de disposiciones que establezcan no sólo mecanismos orientados a abordar la problemática de la violencia laboral contra las mujeres sino también a proponer la implementación de medidas para proteger a las trabajadoras en situación de violencia.

El Consejo también realiza actividades de formación y sensibilización para el fortalecimiento de las secretarías de la mujer de los sindicatos, con el objetivo de lograr una mayor visibilización y protagonismo de las mismas al interior de estas organizaciones, acompañando a sus integrantes en el diseño de proyectos que permitan la transversalización de la temática género en toda la organización.

Asimismo, el Consejo acompañó la presentación realizada por el INDEC, referida a los resultados obtenidos en el relevamiento de la “Encuesta Nacional sobre trabajo no remunerado y uso del tiempo”.

Los avances de los últimos diez años en materia de derechos de las mujeres requieren un esfuerzo de mayor profundización e integralidad de las políticas públicas. Este desafío implica una articulación entre los distintos actores involucrados, un compromiso de todos los sectores sociales de nuestro país para alcanzar mayores niveles igualdad y equidad a través de una participación activa y militante de mujeres y varones.

## La Comisión para el Trabajo con Igualdad de Oportunidades

Olga Martín de Hammar, presidenta de la Comisión  
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación

RECUADRO **3**

La Comisión para el Trabajo con Igualdad de Oportunidades (CTIO) del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina se creó el 28 de octubre de 1998 por recomendación de la Organización Internacional del Trabajo, que implementó estas propuestas en otros lugares del mundo.

La CTIO es un espacio de encuentro e interacción del estado, los sindicatos, las asociaciones empresariales y las organizaciones sociales, con el objetivo de fortalecer la concertación y el diálogo social sobre la igualdad de oportunidades y la equidad de género en el mundo laboral. También impulsa la constitución de CTIO provinciales y municipales para fortalecer el carácter federal de la nación.

Busca construir ámbitos laborales que se interioricen y analicen las diversas realidades de mujeres y varones, para dar respuesta a sus necesidades e intereses. Integra la perspectiva de género como herramienta de trabajo imprescindible para superar las injusticias y desigualdades. Además, vela por el cumplimiento de la normativa que garantiza la representación con equidad de género en los ámbitos sindicales, empresariales y de las organizaciones sociales.

Forma parte de una nueva institucionalidad, con una concepción cuatripartita en la que el diálogo social es la herramienta fundamental para tratar los temas vinculados con las políticas públicas y donde están representados los actores protagónicos: el sector estatal, el sector sindical, el sector empleador y el sector social. El diálogo social es indispensable para el desarrollo y el fortalecimiento de una sociedad democrática y participativa, para la resolución de conflictos y la elaboración de propuestas de acción; comprometiendo a todos los sectores a promover la inclusión laboral de las franjas más vulneradas de la población,

impulsando políticas de protección a la industria nacional —especialmente las pequeñas y medianas empresas— que fomenten el desarrollo tecnológico y la conciencia de los intereses de lo gremial y empresario.

La CTIO persigue el cumplimiento de los derechos laborales y su objetivo es el trabajo digno, combatiendo el trabajo informal y erradicando toda forma de explotación laboral, a la vez que se afirman los derechos humanos fundamentales. Busca profundizar la democracia desde las políticas de igualdad de oportunidades con perspectiva de género para lograr la justicia social, alcanzando a toda la población en su diversidad étnico-cultural y evitando toda forma de discriminación. Trabaja para garantizar la paridad en la distribución de las riquezas nacionales, amparando a ciudadanas y ciudadanos en su derecho a acceder a los recursos naturales en el marco de una economía sustentable.

Desarrolla campañas de formación, capacitación y sensibilización acerca de las problemáticas que atañen a la igualdad de oportunidades en el mundo laboral, fomentando el acceso equitativo a los bienes culturales, sociales, políticos, económicos y técnicos de la comunidad desde procesos de comunicación democráticos y plurales. Intenta que los actores sociales participen en la elaboración de planes de acción que contribuyan al reconocimiento y la valorización de la economía del cuidado, la corresponsabilidad y el reparto igualitario de tareas.

Por último, a través de ámbitos como la Usina de Pensamiento para el Trabajo, la CTIO impulsa espacios abiertos para el debate y la reflexión crítica, fortaleciendo el diálogo social, el encuentro, el intercambio de ideas y experiencias, con el objetivo de profundizar y avanzar en los derechos y la igualdad en el mundo del trabajo.

El compromiso del PNUD con la igualdad de género está estrechamente vinculado con su intensa labor de promoción de los derechos humanos y el desarrollo. Este compromiso se consolida en Argentina, en 2008, a partir del diseño y la puesta en marcha de la Estrategia de Género “Desafíos para la igualdad de género en la Argentina”.

Organizada en torno a tres dimensiones, la estrategia se propone, en primer lugar, fortalecer las capacidades del equipo de trabajo del PNUD (aspectos internos); en segundo lugar, incluir el enfoque de género y la promoción y protección de los derechos de las mujeres en los proyectos que apoya el PNUD, en el marco de su programa de cooperación con el país (aspectos externos), y finalmente fortalecer las acciones para la igualdad de género del PNUD con las agencias del Sistema de Naciones Unidas (aspectos interagenciales).

Los primeros seis años de implementación de la estrategia generaron una masa crítica de resultados en los distintos aspectos mencionados. Tal es así que la Oficina de Argentina fue galardonada en 2012 y 2013 con la certificación “oro” de la iniciativa del Sello de Igualdad de Género impulsada por el PNUD a nivel global.

Entre los aspectos internos, se pueden destacar la conformación del Área

transversal de Género, la incorporación del enfoque de género en las principales herramientas corporativas de planificación, monitoreo y evaluación, y la paridad de género alcanzada y sostenida en el tiempo.

En cuanto a los aspectos externos, el PNUD ha contribuido a la promoción de la igualdad de género en políticas públicas sobre gestión del riesgo de desastres, acceso a servicios sociales básicos, política alimentaria, primera infancia y promoción del empleo, mediante procesos de asistencia técnica y financiera a sus contrapartes. También ha impulsado y apoyado iniciativas de promoción y protección de los derechos de las mujeres, con énfasis en el derecho a una vida libre de violencia (autonomía física) y al acceso al empleo y el crédito (autonomía económica).

Finalmente, en relación con los aspectos interagenciales, el PNUD ha apoyado los esfuerzos del Sistema de Naciones Unidas para promover la igualdad, a través de la participación activa en el Grupo Temático Interagencial de Género y del impulso de la programación conjunta. En este último punto se destaca la participación en tres programas conjuntos para incluir el enfoque de género en ámbitos clave (el legislativo, el judicial y el sindical) y en otro programa conjunto para promover el acceso a la justicia en casos de violencia doméstica.

---

1.





---

# IGUALDAD DE GÉNERO EN EL DESARROLLO HUMANO

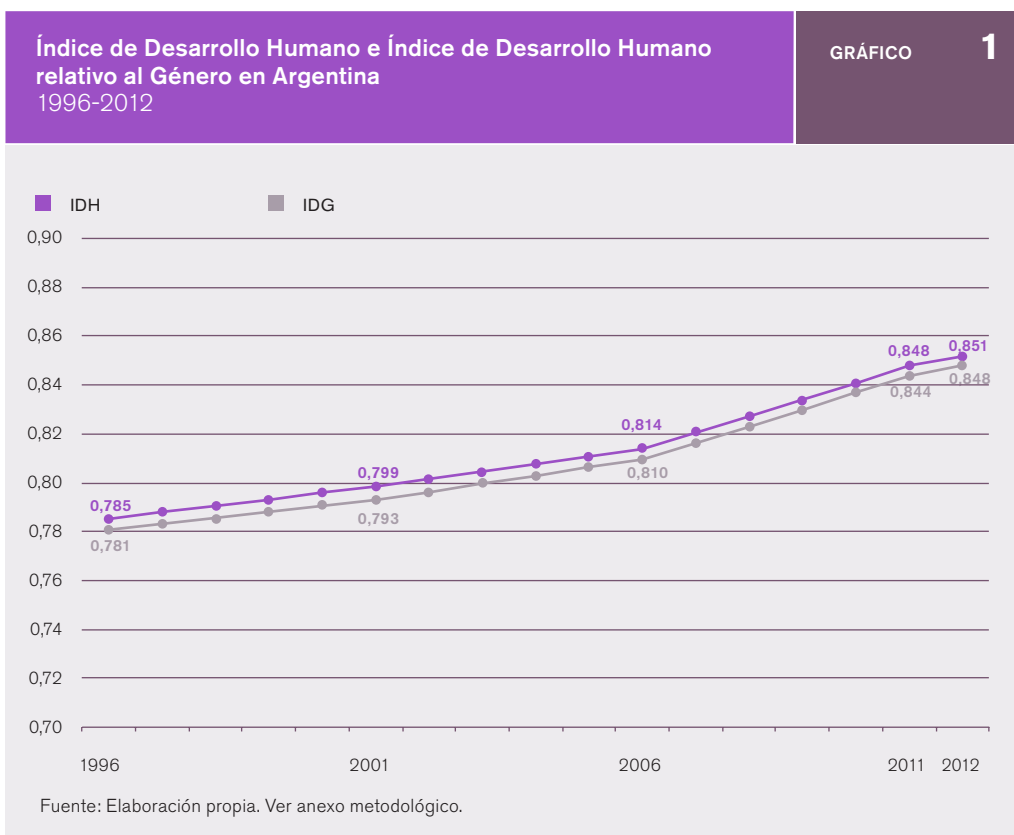
La preocupación principal del enfoque de desarrollo humano es la expansión de las capacidades de las personas y la libertad que experimentan para ejercer oportunidades reales en sus trayectorias de vida. Este enfoque coloca en el centro de la reflexión la calidad de vida y concibe el proceso de enriquecimiento de las posibilidades humanas como el objetivo clave del desarrollo.

El desarrollo humano se presenta de forma desigual cuando se sesga la expansión de capacidades de grupos específicos de la población. No es posible alcanzar un desarrollo pleno si existen diferencias sistemáticas en las oportunidades de las mujeres con respecto a los varones para concretar sus proyectos de vida.

Para medir la igualdad de género en el desarrollo humano, el PNUD utiliza el Índice de Desarrollo Humano relativo al Género (IDG). Al igual que el Índice de Desarrollo Humano (IDH), el IDG mide las tres dimensiones básicas del desarrollo humano de un país: gozar de una vida larga y saludable (salud), alcanzar los conocimientos necesarios para desenvolverse

en la sociedad contemporánea (educación) y contar con los recursos que permitan una vida decente (ingreso).<sup>3</sup> El IDG usa las mismas variables que el IDH para estimar estas tres dimensiones, pero incorpora la desigualdad entre mujeres y varones: la esperanza de vida estima la dimensión salud; la tasa de alfabetismo en la población adulta y la tasa bruta de matriculación combinada, la dimensión educación, y el producto interno bruto per cápita (en paridad del poder adquisitivo en dólares estadounidenses), la dimensión ingreso.<sup>4</sup> La comparación del IDG con el IDH ofrece una medida del impacto de la desigualdad de género sobre el desarrollo humano. En otras palabras, cuanto más se asemejen los dos índices, más igualitario será el nivel de desarrollo humano de un país entre varones y mujeres; cuanto más se diferencien, más desigual será.<sup>5</sup>

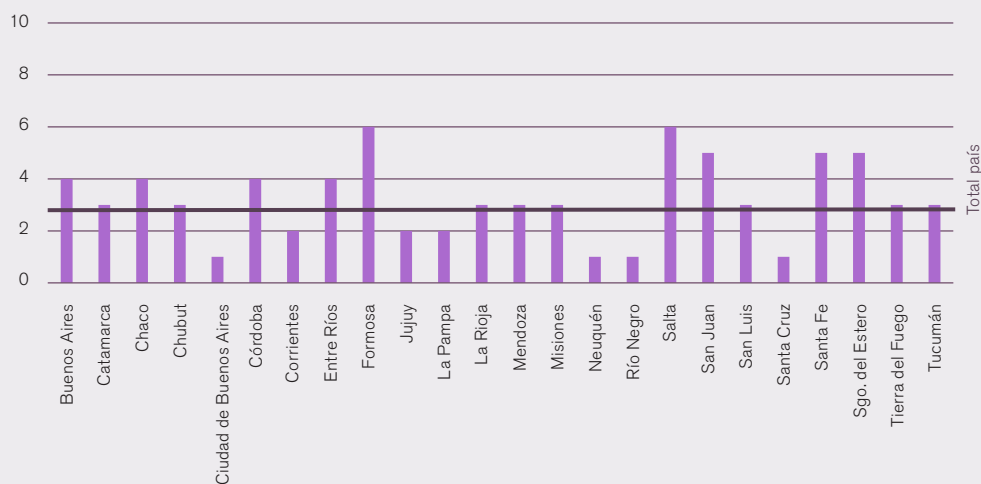
El gráfico 1 muestra la evolución del IDH y del IDG en Argentina desde 1996 hasta 2012.<sup>6</sup> La brecha entre ambos índices es pequeña y prácticamente no se ha modificado a lo largo del período. Mientras que el IDH experimentó



**Desigualdad de género en el desarrollo humano por jurisdicción, 2012**  
Reducción porcentual en el nivel de desarrollo humano al incorporar la desigualdad de género

GRÁFICO

2



Fuente: Elaboración propia. Ver anexo metodológico.

un incremento del 0,785 al 0,851, el IDG presentó una variación similar, incrementándose de 0,781 a 0,848. La diferencia entre el IDH y el IDG es pequeña y muestra una gran estabilidad.

A pesar de estas pequeñas diferencias entre el IDH y el IDG, se observan situaciones contrastantes al examinar las disparidades de género en los tres componentes que conforman cada índice. Por un lado, persiste una marcada desigualdad de ingresos en el país a favor de los varones. Por el otro, la situación de las mujeres es más ventajosa respecto de la esperanza de vida y la educación.

Para capturar mejor la desigualdad de género entre las provincias, se elaboró un índice complementario, el Índice de Desarrollo Humano Ampliado relativo al Género (IDGA). Este considera las mismas tres dimensiones básicas del IDG —educación, salud e ingreso—, pero introduce en su cálculo la mortalidad infantil por causas reducibles, la tasa de sobriedad combinada y la tasa de empleo y desocupación.<sup>7</sup>

Cuando una jurisdicción no presenta diferencias entre varones y mujeres, la brecha es nula (0%). En contraposición, las jurisdicciones

con mayor desigualdad en el nivel de desarrollo entre varones y mujeres presentan porcentajes más elevados. El gráfico 2 muestra la brecha de género a nivel provincial cuando se utiliza el IDHA; el gráfico ordena las jurisdicciones de manera ascendente según el nivel de desarrollo humano e indica con una línea horizontal la brecha de género promedio a nivel nacional.

Como se anticipó, el nivel de desigualdad de género no varía de manera sistemática en función del nivel de desarrollo humano de cada jurisdicción. Esto se debe, en parte, a que el IDGA indica distancia entre géneros, pero no necesariamente su dirección. En otras palabras, la desigualdad que expresa el IDGA puede deberse tanto a ventajas relativas de las mujeres como de los varones.

Santiago del Estero, Formosa y Salta, junto con San Juan y Santa Fe, son las jurisdicciones más desiguales en su distribución del desarrollo humano entre varones y mujeres. Contrariamente, Neuquén, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Río Negro y Santa Cruz se destacan por tener el nivel más alto de igualdad de género.

## Diferencias de género en las dimensiones del IDGA

La desigualdad de género varía de jurisdicción en jurisdicción de acuerdo con las diferentes dimensiones que componen el IDGA. La esperanza de vida y la tasa de mortalidad infantil por causas reducibles componen la dimensión salud. Como muestra el gráfico 3, paneles a) y b), en ambos indicadores las mujeres están en una situación más favorable.

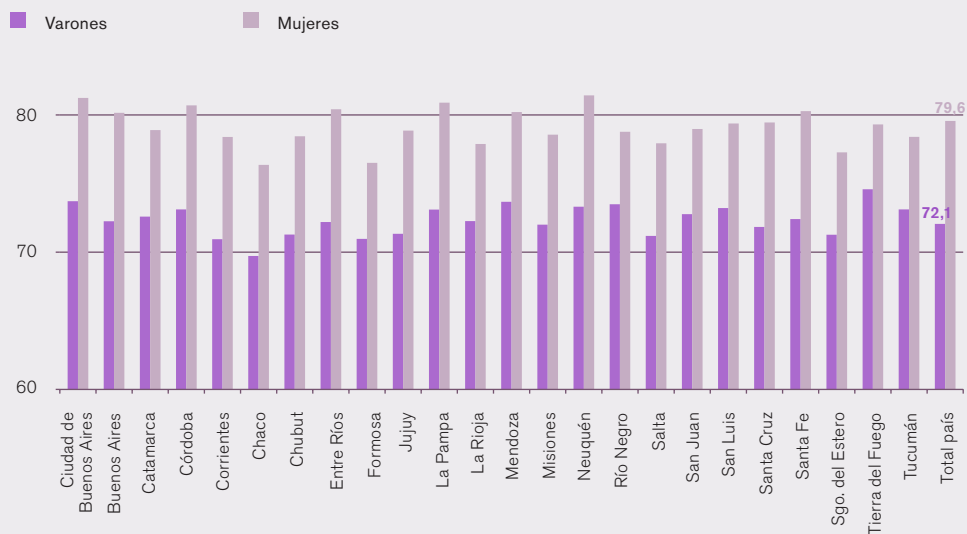
La esperanza de vida al nacer de las mujeres es, sin excepción, mayor a la de los varones en todas las jurisdicciones. Un patrón similar se advierte en el indicador sobre mortalidad infantil por causas evitables, que en su mayoría beneficia a las mujeres, con la excepción de San Juan y especialmente Tierra del Fuego. Este indicador arroja brechas más amplias entre varones y mujeres, y en algunos casos muy significativas, como en Neuquén (donde la tasa de mortalidad infantil masculina por causas evitables duplica a la femenina), o La Pampa, La Rioja y Santiago del Estero, donde las diferencias oscilan entre el 50% y 72%.

En cuanto a la dimensión acceso al conocimiento, los datos también arrojan que la situación es más favorable para las mujeres.

La tasa de alfabetismo muestra niveles prácticamente universales tanto para varones como para mujeres (gráfico 4, panel a), con una variación entre el 97,7% y el 100%. Por lo tanto, las diferencias entre ambos son mínimas. Sin embargo, los otros dos indicadores que componen esta dimensión —tasa de matriculación bruta y tasa de sobreedad escolar— presentan mayores logros entre las mujeres. La tasa de matriculación bruta combinada es superior para las mujeres en todas las provincias sin excepción, aunque con diferencias de magnitud variada (gráfico 4, panel b). Entre Ríos, Tucumán, Santa Fe, Catamarca y Santiago del Estero son las que presentan diferencias más elevadas (rondan entre el 16% y 18%), mientras que Neuquén y Río Negro tienen las más bajas (2%), siempre a favor de las mujeres.

La tasa de sobreedad es superior entre los varones en la mayoría de las provincias (gráfico 4, panel c). Salta y Catamarca se destacan por presentar las diferencias más acentuadas (tasas entre 42% y 44%), seguidas por Formosa y La Pampa (entre 35% y 40%). El resto de las jurisdicciones tiene diferencias que oscilan entre el 10% y 20%, con excepción de Neuquén, Santa Fe y Santiago del Estero, donde si bien las diferencias son bajas, los varones aventajan a las mujeres.

A) Esperanza de vida (años)

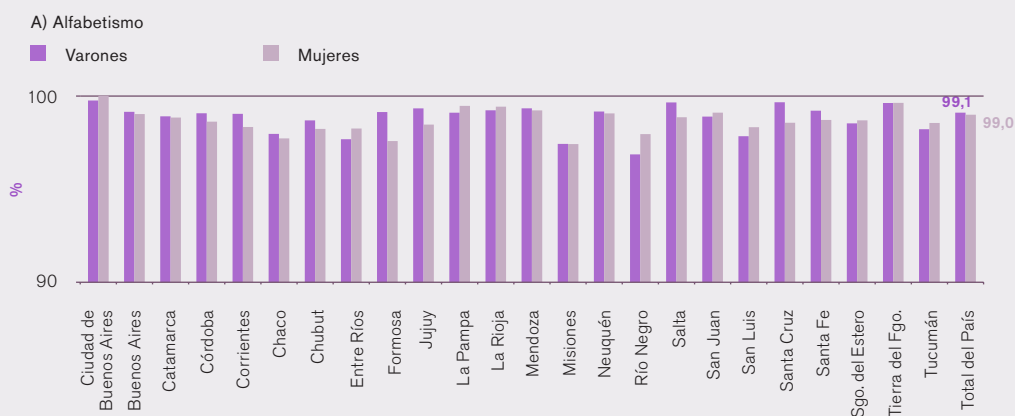


Fuente: Elaboración propia en base a Indec. Estimaciones para 1996, 2001, 2006, 2011 y 2012 mediante interpolación lineal.

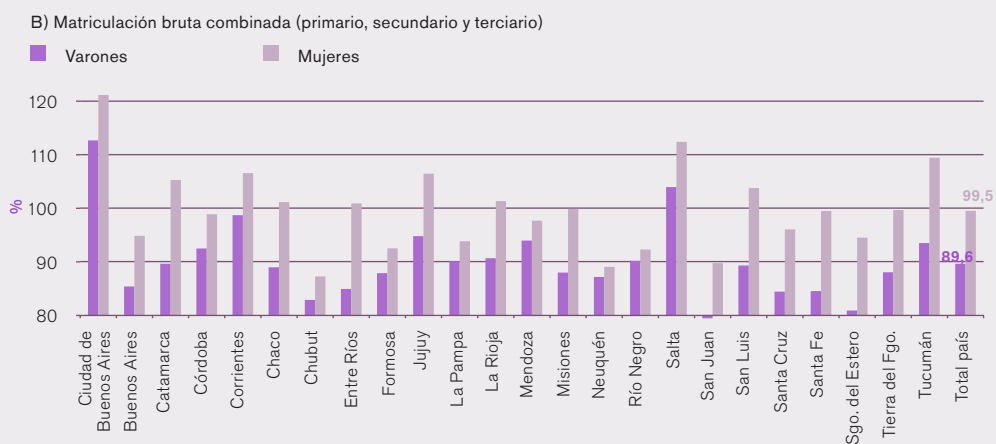
B) Mortalidad infantil por causas reducibles (por 1000 nacidos vivos)



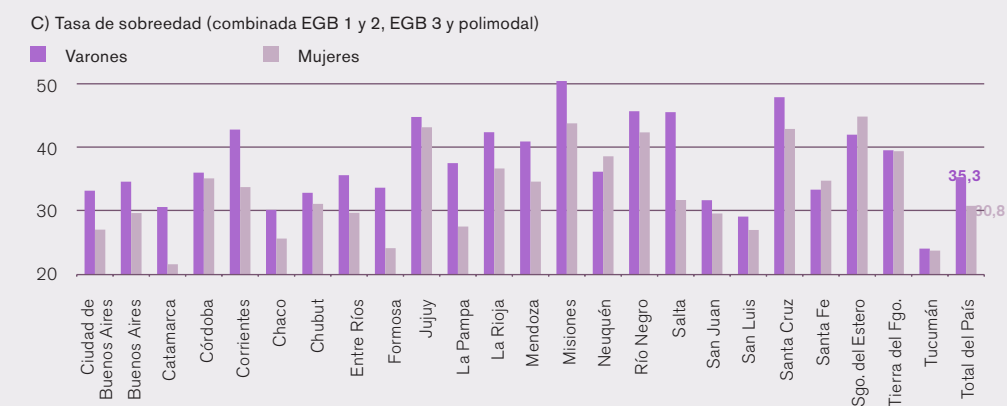
Fuente: Elaboración propia en base a datos de estadísticas vitales, DEIS; Ministerio de Salud de la Nación, 2011.



Fuente: Elaboración propia en base a la EPH, tercer trimestre, 2012.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de estadísticas vitales, DEIS; Ministerio de Salud de la Nación, 2011.



Fuente: Elaboración propia en base a la EPH, 2012. Debido al escaso número de casos se empleó el promedio anual en lugar del tercer trimestre.

La tercera dimensión del IDGA, vida decente, incluye tres indicadores sobre trabajo e ingresos: la tasa de empleo, la tasa de desempleo y el ingreso promedio anual de la ocupación principal. A diferencia de los indicadores previos, la situación favorece claramente a los varones. Esta dimensión revierte las ventajas de las mujeres en salud y educación.

La tasa de empleo es sistemáticamente más elevada entre los varones que entre las mujeres en todas las jurisdicciones (gráfico 5, panel a). La diferencia más elevada se registra en San Juan, donde la tasa de empleo de los varones supera en un 81% la de las mujeres. En Santa Fe, Santiago del Estero, Chaco y Chubut las diferencias están entre el 60% y el 65%, mientras que las diferencias menos acentuadas se observan en Río Negro y Salta (28%).

En cambio, la tasa de desempleo muestra un patrón más irregular (gráfico 5, panel b). Por un lado, en algo más de la mitad de las provincias las tasas de desempleo de las mujeres superan las de los varones, con diferencias que varían entre el 30% y 70%. Por otro lado, se observa en un número menor de jurisdicciones el patrón opuesto: son los varones quienes registran tasas de desempleo más altas que las de las mujeres, si bien en ninguno de estos casos la diferencia supera el 6%. La única excepción es Santiago del Estero, donde la tasa de desempleo para los varones es 16%, mayor que la de las mujeres. En consecuencia, si bien las pautas de desempleo presentan un comportamiento más errático, en conjunto los indicadores favorecen a los varones en la mayoría de las provincias.

El último indicador de la dimensión vida decente son los ingresos laborales, medidos por el ingreso promedio anual que se percibe con la ocupación principal. Estos son sistemáticamente mayores para los varones que para las mujeres (gráfico 5, panel c). Las mayores diferencias por sexo se registran en Mendoza, donde los varones perciben un ingreso promedio 42% mayor al de las mujeres. Luego se encuentran Buenos Aires, Entre Ríos y Santa Cruz, con diferencias de entre el 33% y 37%. Santiago del Estero, Chaco y Tucumán se destacan por ser las provincias con menor diferencia de ingresos (entre 8% y 14% en favor de los varones), si bien presentan al mismo tiempo los menores niveles de ingresos ocupacionales.

\*\*\*\*\*

Mujeres y varones acceden de forma diferente a las dimensiones básicas del desarrollo humano en Argentina. La situación de las mujeres es mejor en las dimensiones de vida larga y saludable y acceso a conocimiento en todas las jurisdicciones, mientras que la de los varones es mejor en la dimensión de vida decente.

En el caso de la esperanza de vida, la situación de las mujeres es más favorable en todas las jurisdicciones, sin excepción. La mortalidad infantil por causas reducibles arroja resultados similares en la mayoría de las provincias, aunque estos no son tan pronunciados. La dimensión conocimiento también es alentadora con respecto a la situación de las mujeres. Si bien la tasa de alfabetismo muestra pocas diferencias debido a que es prácticamente universal, en la tasa de matriculación combinada las mujeres superan a los varones en todas las jurisdicciones. En cuanto a la sobreedad escolar, independientemente del nivel educativo, la situación de las mujeres también es más favorable en casi todas las jurisdicciones.

En contraste, la dimensión vida decente muestra mayor desigualdad, siempre a favor de los varones. La tasa de empleo, indicador de la incorporación efectiva en el mercado laboral, es superior entre los varones en todas las jurisdicciones, con brechas bastante amplias. La tasa de desocupación presenta un patrón más irregular, pero en promedio es menor entre los varones. Por último, el indicador de ingreso también refleja una situación desfavorable para las mujeres en todas las jurisdicciones.

¿Es posible emular los logros en salud, y especialmente los avances educativos, con mejores en términos de empleo y salarios? Estos hallazgos parecieran sugerir que las diferentes dimensiones del desarrollo humano entre las mujeres argentinas transcurren en senderos paralelos, y que no experimentan interacciones significativas. No obstante, las siguientes secciones muestran indicios positivos en la trayectoria laboral de las mujeres durante los últimos años. Estos indicios sugieren que los logros en el sistema educativo han comenzado a impactar sobre las formas de inserción laboral, las brechas de ingreso y el acceso a puestos de decisión.

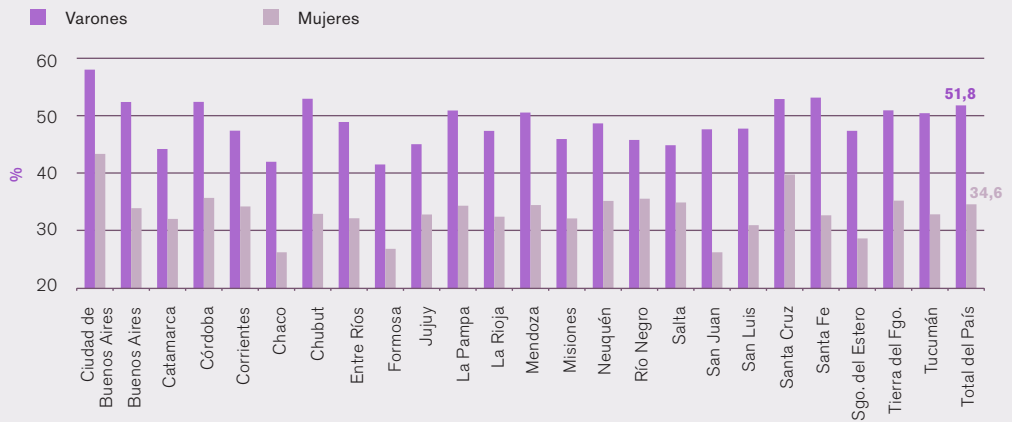
# IDGA 2012: Indicadores de vida decente

Por jurisdicción y sexo

GRÁFICO

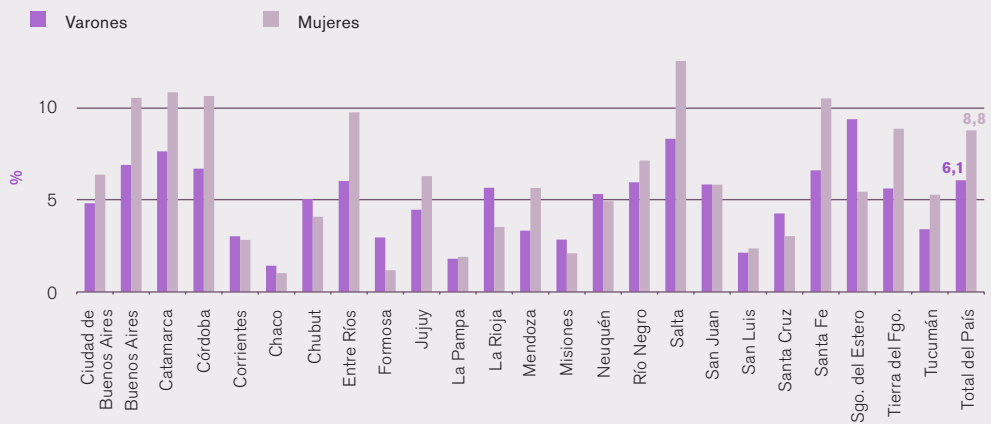
5

## A) Empleo



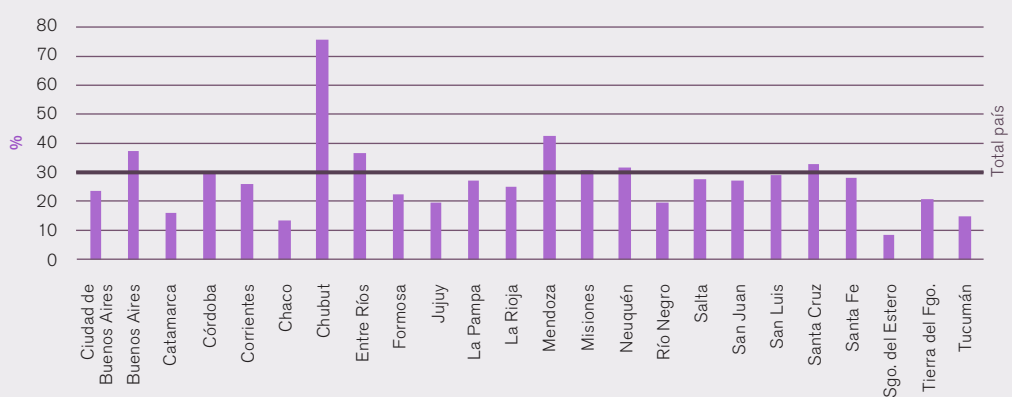
Fuente: Elaboración propia en base a la EPH, 2012.

## B) Desocupación



Fuente: Elaboración propia en base a la EPH, 2012.

## C) Brechas de ingreso promedio anual de la ocupación principal (varones/mujeres)



Fuente: Elaboración propia en base a la EPH, 2012.





11.



---

# MUJERES Y VARONES EN EL ÁMBITO LABORAL

En las últimas décadas, la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo ha experimentado una trayectoria positiva, si bien se caracterizó por avances y retrocesos. Los factores que explican la incorporación creciente e ininterrumpida de las mujeres en el mercado de trabajo son complejos y de naturaleza económica, social, familiar y cultural. En el análisis de estas tendencias se deben distinguir las de largo plazo, como los avances educativos de las mujeres, la diversificación de opciones ocupacionales, los cambios en los modelos familiares o la socialización en torno a los roles de género, y las de corto plazo, más dependientes de ciclos económicos y de políticas sociales específicas.

La incorporación acelerada de las mujeres durante la década de 1990 se vincula con la pérdida de empleo masculino en un contexto de recesión económica. A partir de la recuperación del período posterior a la Convertibilidad, la participación de las mujeres en el mercado laboral continuó incrementándose, hasta alcanzar niveles relativamente elevados en 2006. Desde entonces, la trayectoria ha tendido a mantenerse estable.<sup>8</sup>

Históricamente, la propensión de las mujeres a desarrollar actividades económicas variaba en forma considerable de acuerdo con la edad y el ciclo familiar. Sin embargo, con el correr del tiempo los patrones de participación laboral se han ido modificando. Hoy en día no solo es mucho mayor la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo, sino también más estable a lo largo de su adultez. Las mujeres de entre 24 y 44 años son quienes más participan del mercado de trabajo, como se observa en el gráfico 6. Entre los 45 y los 59 años, esos niveles descienden levemente, y al iniciarse la etapa del retiro disminuyen en forma abrupta. Esto se debe a que los cambios familiares y el ciclo de vida de las mujeres —especialmente la conformación de una familia y la presencia de niñas o niños en el

hogar— hoy tienen una incidencia menor en la propensión a trabajar.

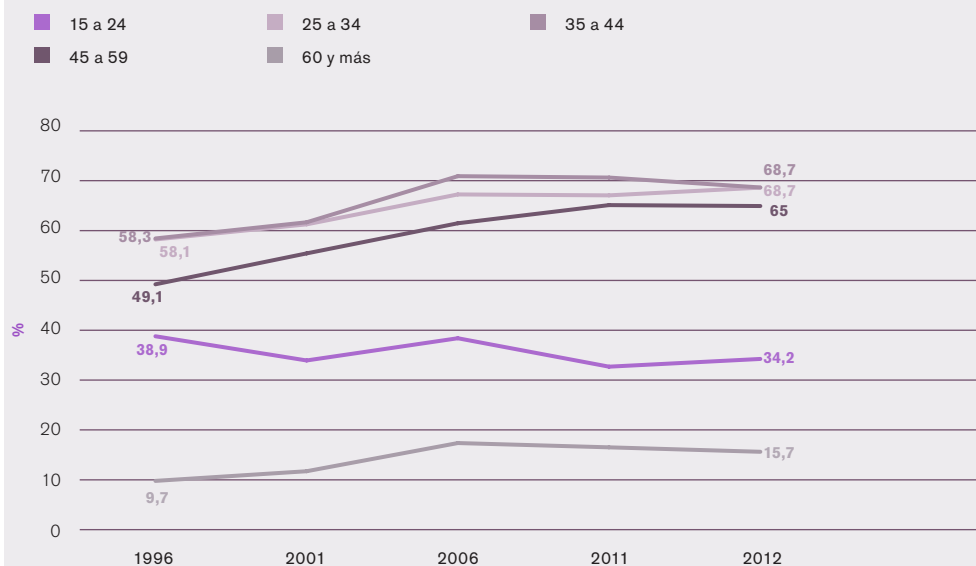
Al analizar la evolución de la participación económica de las mujeres por grupos de edad, surgen otros aspectos importantes. En primer lugar, esta disminuye entre los 15 y los 24 años, por la mayor permanencia de las mujeres en el sistema educativo: mientras que en 1996 la tasa de actividad era del 38,2%, en 2012 descendió al 34,2%. En segundo lugar, entre 1996 y 2006 se experimentó un aumento importante en las tasas de participación de las edades adultas centrales. Asimismo, los niveles de actividad de los 25 a los 59 años en 2012 oscilaban entre 65% y 69%, mientras que al comenzar la década de 1990 los valores apenas superaban el 50%. A pesar de estos avances, desde 2006 se consolidó entre los grupos de edades centrales un patrón de participación económica caracterizado por un relativo estancamiento.

Al comparar las tasas de empleo y de desocupación de varones y mujeres se observa que a partir de 2001 la evolución ha sido similar, ligada a los ciclos económicos del país. Sus trayectorias se distinguen por la diferencia en los niveles alcanzados, pero no en su evolución. Con la recuperación económica luego de la crisis de 2001, se incrementaron las tasas de empleo y disminuyeron las de desempleo de mujeres y varones. Entre estos, la tasa de empleo aumentó casi 8 puntos porcentuales (44,6% a 52,5%), y entre las mujeres, casi 10 puntos porcentuales (24,9% a 34,7%) (gráfico 7). En términos de brechas de género, la distancia en la tasa de empleo a favor de los varones se redujo en más de un tercio, pero aún presenta una diferencia muy marcada (79% en 1996 y 50% a partir de 2006). La tasa de desocupación entre los varones disminuyó del 19,7% al 9,9%, y entre las mujeres, del 15,7% al 6%. Las brechas en las tasas de desocupación han sido más erráticas, y a diferencia de la tendencia de la brecha de desempleo, se han incrementado en el período bajo estudio.

## Tasas de participación económica femenina por edad

Total aglomerados urbanos, 1996, 2001, 2006, 2011 y 2012

GRÁFICO 6



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta Permanente de Hogares (EPH-INDEC), octubre 1996 y 2001, 3er Trimestre 2006, 2011 y 2012.

## Evolución de las tasas de empleo y de desocupación por sexo

Total aglomerados urbanos, 1996, 2001, 2006 y 2012

GRÁFICO 7

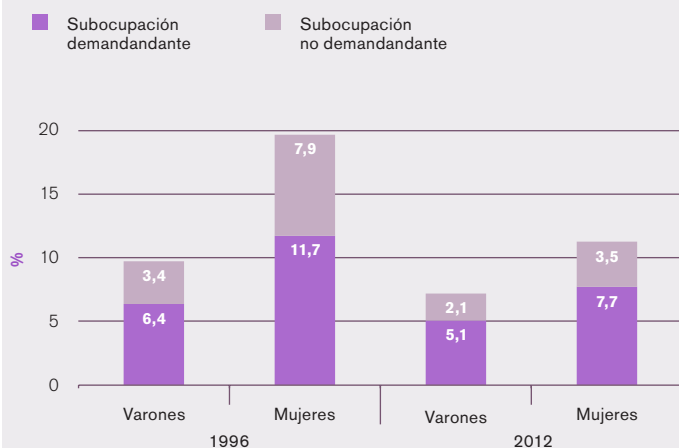


Fuente: Elaboración propia en base a la EPH, octubre 1996 y 2001, 3er trimestre 2006, 2011 y 2012. Estimación de otros años por interpolación lineal.

### Tasas de subocupación demandante y no demandante por sexo

Total aglomerados urbanos, 1996 y 2012

GRÁFICO 8



Fuente: Elaboración propia en base a la EPH, octubre 1996 y 3.º trimestre de 2012

Por último, la proporción de mujeres ocupadas que quieren trabajar más horas se redujo a casi la mitad entre 1996 y 2012 (del 19,6% al 11,2%).<sup>9</sup> Si bien la cantidad de mujeres en situación de subocupación demandante y no demandante es mayor aun que entre los varones —especialmente entre las mujeres con menores niveles educativos— también experimentó una disminución la brecha en relación con el porcentaje de varones subocupados (gráfico 8).

## Maternidad y participación económica

La presencia de hijos en el hogar, en particular si son pequeños, es un factor que históricamente ha obstaculizado la participación de las mujeres en el mercado de trabajo. Sin embargo, tanto en Argentina como en otros países de la región, la influencia de este factor en su propensión a trabajar ha ido disminuyendo. Resulta de interés, entonces, conocer si la tendencia hacia una mayor participación en el mercado de trabajo que se observa a nivel general se da con la misma intensidad en las mujeres que son madres y en las que no lo son.

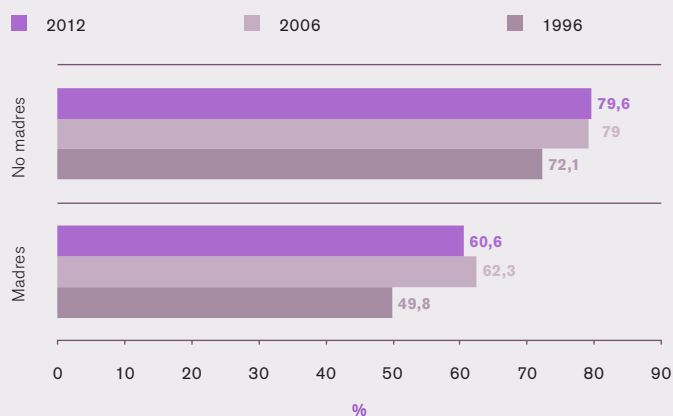
El gráfico 9 muestra que mujeres en edad reproductiva (15 a 49 años)<sup>10</sup> con y sin hijos han incrementado su propensión laboral de manera notable. Sin embargo, en términos relativos ese crecimiento fue más pronunciado en el caso de las madres. Mientras que la tasa de participación de las madres en 1996 era del 49,8%, 10 años más tarde alcanzaba el 62,3%; en cambio, en el caso de las mujeres no madres, dicho porcentaje pasó del 72,1% al 79%.

Entre 2006 y 2012 no se registran cambios de magnitud. Las tasas se mantuvieron elevadas y la brecha entre las tasas de madres y no madres aumentó levemente. En 2012, la tasa de actividad de las madres disminuyó (60,6%), aunque esto se explica por una caída en el desempleo y no en la tasa de empleo (que aumentó del 55,6% en 2006 al 56,6% en 2012).

### Tasas de participación laboral de mujeres madres y no madres

Total aglomerados urbanos, mujeres de 14 a 49 años, 1996, 2006 y 2012

GRÁFICO 9



Fuente: EPH, 1996, 2006 y 2012.

En síntesis, la significativa incorporación al mercado de trabajo de mujeres en edades reproductivas entre 1996 y 2012 implica que fueron las madres quienes, en términos relativos, intensificaron su participación en el ámbito laboral. No obstante, su proporción es

visiblemente menor que la de las no madres. Estas diferencias se vinculan con la persistencia de la división sexual del trabajo y la necesidad de políticas que permitan una mayor articulación entre el trabajo y el hogar.

---

#### Opiniones sobre privilegios y beneficios en el ámbito laboral

RECUADRO 5

La Encuesta de Desigualdad del Instituto de Altos Estudios Sociales (Universidad de San Martín), realizada en 2011 a personas mayores de 18 años, aborda las opiniones de los individuos sobre aspectos vinculados a la igualdad en el ámbito laboral. Si bien se restringe a la población del Gran Buenos Aires, aporta una visión sobre las opiniones de los individuos en escenarios sociales concretos, que permite examinar en qué medida persisten concepciones de la dinámica social y laboral diferenciada por género.

Quienes responden deben indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con dos afirmaciones. La primera dice: "Cuando hay poco trabajo, los hombres deberían tener más derecho a un trabajo que las mujeres". La mayoría de la población (62%) está nada de acuerdo con la afirmación y algo más de una décima parte adicional dice estar poco de acuerdo. En cambio, alrededor de un cuarto concuerda con la idea de que los varones obtengan trabajo antes que las

mujeres en contextos de escasez de puestos laborales. Varones y mujeres casi no difieren en sus apreciaciones.

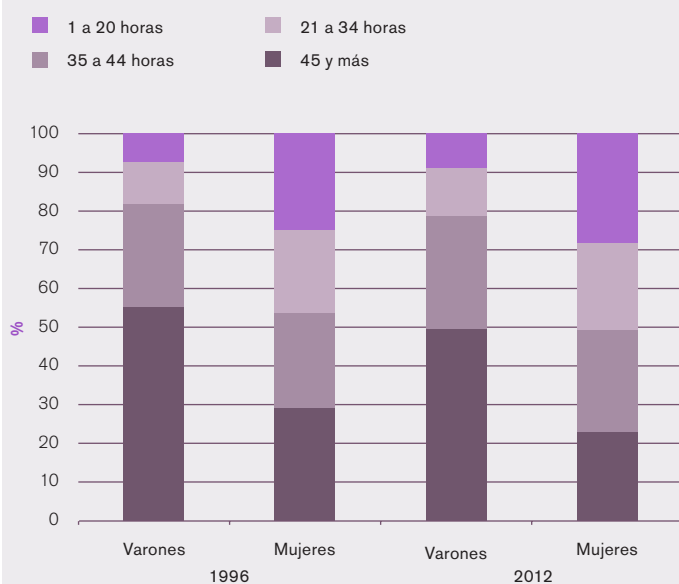
La segunda afirmación se refiere a la equidad de salarios: "Pensemos que dos personas realizan el mismo trabajo. Usted está muy de acuerdo, de acuerdo o en desacuerdo con que los hombres obtengan ingresos superiores a los de las mujeres". La mayoría de las y los entrevistados no acuerda con dicha afirmación, si bien el desacuerdo es más extendido entre las mujeres que entre los varones. Asimismo, una proporción significativa de varones y de mujeres (24% y 17% respectivamente) dice concordar parcialmente con dicha afirmación.

En conjunto, estos resultados sugieren que, si bien minoritariamente, aún persisten en algunos sectores concepciones que ubican al varón como el único o mayor responsable en la esfera productiva. Así, se considera adecuado y pertinente que obtengan privilegios o mayores beneficios que las mujeres.

## Brecha de género en las horas trabajadas en la ocupación principal

Total de aglomerados urbanos, 1996 y 2012

GRÁFICO 10



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la EPH, octubre de 1996 y 3.º trimestre de 2012.

## Disparidades en la inserción laboral y las condiciones de trabajo

Si bien hoy son muchas más las mujeres que integran el mercado de trabajo, su inserción ocupacional difiere de la de los varones. Las mujeres trabajan, en promedio, un menor número de horas: son mucho más proclives a cumplir jornadas laborales de hasta 20 horas semanales (28,5%, contra el 9,2% de los varones) (gráfico 10). Aun cuando actualmente tanto varones como mujeres trabajan un menor número de horas a la semana que en 1996, las brechas horarias de género se han mantenido.

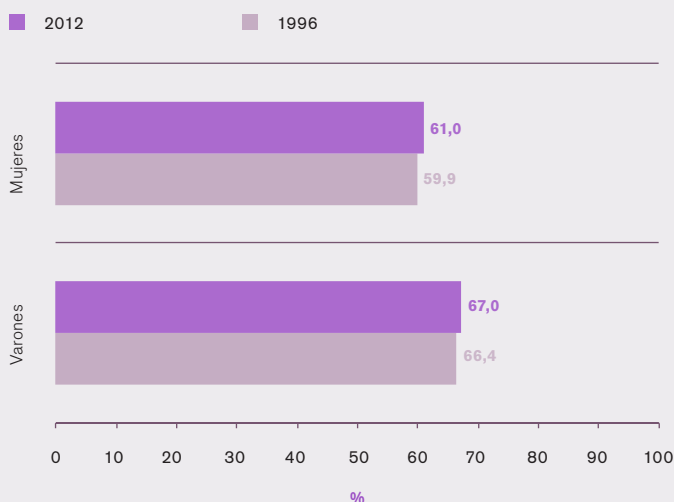
La incidencia del trabajo de tiempo parcial es más elevada entre las mujeres con niveles muy bajos de educación y entre quienes han accedido al nivel superior. Este patrón, que es similar en 1996 y en 2012, podría indicar restricciones o preferencias de la oferta de trabajo, como del perfil de los puestos de trabajo disponibles para mujeres con distintas calificaciones. De todas formas, el porcentaje de personas que trabaja menos de 35 horas semanales ha aumentado en todos los grupos educativos, y las diferencias por sexo en la incidencia del trabajo a tiempo parcial se han mantenido en el tiempo, con independencia del perfil educativo.

No obstante, es significativa la proporción de mujeres con bajos niveles de educación que trabajan a tiempo parcial. Esta situación muestra las dificultades para una inserción más plena en actividades económicas. Es probable que estas mujeres, como principales proveedoras de cuidado dentro de sus hogares, deban aceptar empleos flexibles por pocas horas semanales. Sin embargo, también es notorio que algo más de la mitad de las mujeres con nivel educativo superior o universitario completo también trabaja menos de 35 horas semanales; ello se debe seguramente a la mayor flexibilidad que ofrecen las ocupaciones que demandan

## Asalariados registrados con aportes jubilatorios por sexo

Total de aglomerados urbanos, 1996 y 2012

GRÁFICO 11



Fuente: Elaboración propia en base a la EPH, octubre 1996 y 3er trimestre 2012



estos niveles educativos, como la docencia y actividades profesionales independientes.

Asimismo, el mercado de trabajo —particularmente entre los sectores menos calificados— ofrece escasas posibilidades ocupacionales que provean mayor flexibilidad y que, al mismo tiempo, brinden protección social. En este contexto, las mujeres son más proclives a emplearse como trabajadoras familiares no remuneradas, en contraste con los varones, quienes tienen una mayor presencia relativa como trabajadores por cuenta propia o patrones.

Las trabajadoras asalariadas, en tanto, han sufrido más que sus pares varones condiciones de empleo precario: se las emplea, en una mayor proporción, sin brindarles los beneficios que establece la legislación laboral. Entre 1996 y 2012, a pesar de las mejoras en los niveles de actividad y de empleo, la incidencia de trabajo precario entre mujeres y varones se ha reducido muy levemente, y se ha mantenido la brecha por sexo. Como muestra el gráfico 11, el porcentaje de asalariados a quienes se les hacen descuentos jubilatorios pasó del 66,4% al 67% entre los varones, y del 59,9% al 61% entre las mujeres.

## División sexual del trabajo y uso del tiempo

El incremento de la participación laboral de las mujeres en las últimas décadas, y en especial la significativa incorporación de mujeres con hijas e hijos pequeños, ha sido acompañado por transformaciones del modelo tradicional de familia. Sin embargo, son las mujeres quienes mayoritariamente continúan como responsables principales de la organización del hogar y el cuidado de las y los hijos.

Así lo muestra la primera encuesta nacional sobre trabajo no remunerado y uso del tiempo (INDEC, 2014),<sup>11</sup> que estima la tasa de participación y las horas promedio dedicadas a tareas domésticas, trabajo de cuidado y apoyo escolar (gráfico 12). Los resultados

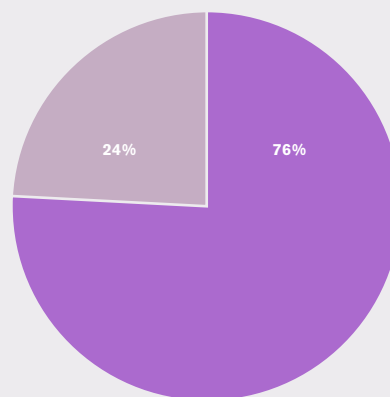
### Tiempo dedicado a trabajo doméstico no remunerado por sexo

GRÁFICO

12

Total país, población mayor de 18 años, 2013

Mujeres Varones



Fuente: Encuesta sobre trabajo no remunerado y uso del tiempo (Instituto Nacional de Estadística y Censos), 3.º trimestre de 2013.

de la encuesta sugieren que los cambios producidos en el mundo del trabajo no se vieron acompañados por cambios significativos en los roles dentro del hogar, y que sobre las mujeres recae el trabajo doméstico no remunerado: a nivel nacional, el 76% lo hacen las mujeres, y solo el 24% restante los varones. En términos de horas diarias, en promedio las mujeres dedican casi el doble de horas que los varones (6,4 y 3,4, respectivamente).

Estas diferencias también se reproducen entre las mujeres ocupadas en trabajos remunerados: mientras las mujeres que generan ingresos destinan 5,8 horas diarias a actividades domésticas y de cuidado, los varones ocupados dedican 3,5 horas. Cuando las mujeres se insertan en el mercado laboral, generalmente continúan a cargo de las actividades de cuidado y organización de sus hogares, en detrimento de su tiempo de descanso y ocio.

La presencia de menores de 6 años en los hogares incrementa el tiempo promedio que las mujeres dedican a tareas domésticas y de cuidado. Mientras que el porcentaje de mujeres que se

ocupan de las tareas domésticas no remuneradas pasa de 86,4% —cuando no tienen a cargo menores de 6 años— a 95,3% —cuando tienen dos menores y más— el porcentaje de varones con las mismas responsabilidades sube solo 3 puntos porcentuales, de 56% a 59,3%.<sup>12</sup>

La relación de parentesco con la jefa o jefe de hogar y la situación legal de las parejas también afecta la participación en el trabajo doméstico no remunerado. La tasa de participación de los varones disminuye si es cónyuge o pareja (de 65,2% a 54,3%); por el contrario, la participación de las mujeres aumenta (de 88,8% a 95,4%), lo que denota una feminización de las tareas domésticas cuando el varón es primer proveedor. Con respecto a la situación civil de las parejas convivientes, la tasa de participación de los varones aumenta entre los divorciados respecto de los casados (de 58,6% a 70,4%), mientras que entre las mujeres permanece prácticamente constante (de 93,2% a 92,7%). La tasa de participación de las personas

solteras es menor, si bien marcadamente mayor entre las mujeres (80% ellas y 50,3% ellos).

La ciudad de Buenos Aires, que en 2005 hizo una encuesta de uso del tiempo, y la ciudad de Rosario, que hizo la suya en 2010, son los antecedentes del trabajo del Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec). Aunque estas encuestas presentan algunas particularidades, comparten varias similitudes con los hallazgos de la encuesta nacional. La mayor parte de las mujeres participa en actividades de trabajo doméstico no remunerado en el propio hogar (limpieza, compras y preparación de alimentos, actividades de cuidado). Muchos varones también se involucran, pero en una proporción menor. En promedio, las mujeres dedican a estas actividades el doble de tiempo que los varones. Además, en los hogares donde ambos cónyuges participan en el mercado laboral, la distribución de responsabilidades de cuidado continúa mayormente concentrada en el tiempo de las mujeres.

## La importancia de las encuestas de uso del tiempo

## RECUADRO 6

El estudio del tiempo es central para estimar un aspecto de la desigualdad de género que tiende a ser soslayado. La visibilización del trabajo no remunerado que permiten las encuestas de uso del tiempo es un requisito para redistribuir las responsabilidades domésticas entre mujeres y varones. En el uso del tiempo, la desigualdad se materializa y se reproduce otra desigualdad: el tiempo de que disponen las personas impacta en sus oportunidades de participación laboral, en su calidad de vida e incluso en su salud (Marco Navarro, 2012).

Las encuestas de uso del tiempo adquirieron impulso a partir de la Plataforma de Acción de Beijing, adoptada en la cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer en esa ciudad (1995). Esta instaba a los países a hacer estudios periódicos sobre el uso del tiempo para medir en encuestas nacionales el trabajo no remunerado e identificar las diferencias del tiempo dedicado a tareas domésticas y de cuidado entre mujeres y

varones. La Plataforma de Acción de Beijing enfatiza también la importancia de registrar las actividades no remuneradas que se realizan en simultáneo con las remuneradas. En el ámbito regional, en la décima Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe (2007), se acordó impulsar instancias para el reconocimiento y la estimación del trabajo no remunerado.

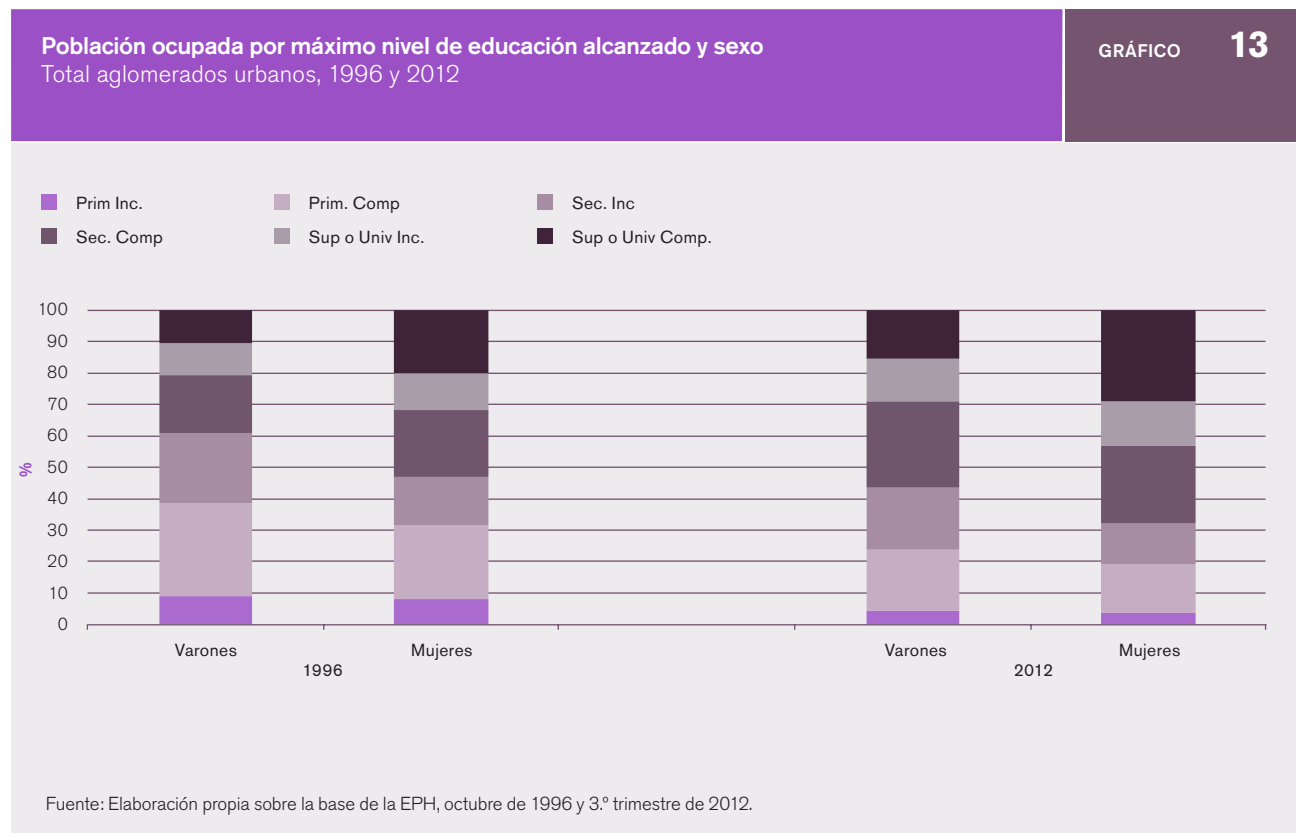
Las encuestas de uso del tiempo se han realizado en más de 15 países de América Latina, y actualmente se trabaja en un clasificador de actividades que permita compartir una metodología común. Las conclusiones que se infieren de las encuestas de uso del tiempo en la región son similares: las mujeres dedican un número significativamente mayor de horas al cuidado de las y los niños y del hogar que los varones, aun cuando trabajen en tareas remuneradas (Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, 2013).

## Perfiles educativos y trabajo

Como se describió en el capítulo I, las mujeres argentinas poseen niveles de educación formal superiores a los de los varones. La diferencia es aún más marcada en el caso de la población ocupada, debido a que las mujeres que participan en el mercado de trabajo presentan niveles de educación aún más elevados que quienes no lo hacen. Como resultado, los niveles educativos de las mujeres que generan ingresos laborales son notablemente superiores a los de los varones (gráfico 13).

Si bien entre 1996 y 2012 mejoraron los niveles de educación de las y los trabajadores, la posición más favorable de las mujeres en términos educativos se ha consolidado. Mientras que el porcentaje de mujeres ocupadas con educación superior o universitaria completa se incrementó casi 10 puntos porcentuales (del 20% al 29%), entre los varones la variación fue casi la mitad (del 10% al 15%). En otras palabras, en las últimas dos décadas las trabajadoras con estudios superiores o universitarios completos han ampliado aún más la diferencia respecto de los varones, y llegan a casi un tercio del total de las mujeres ocupadas.

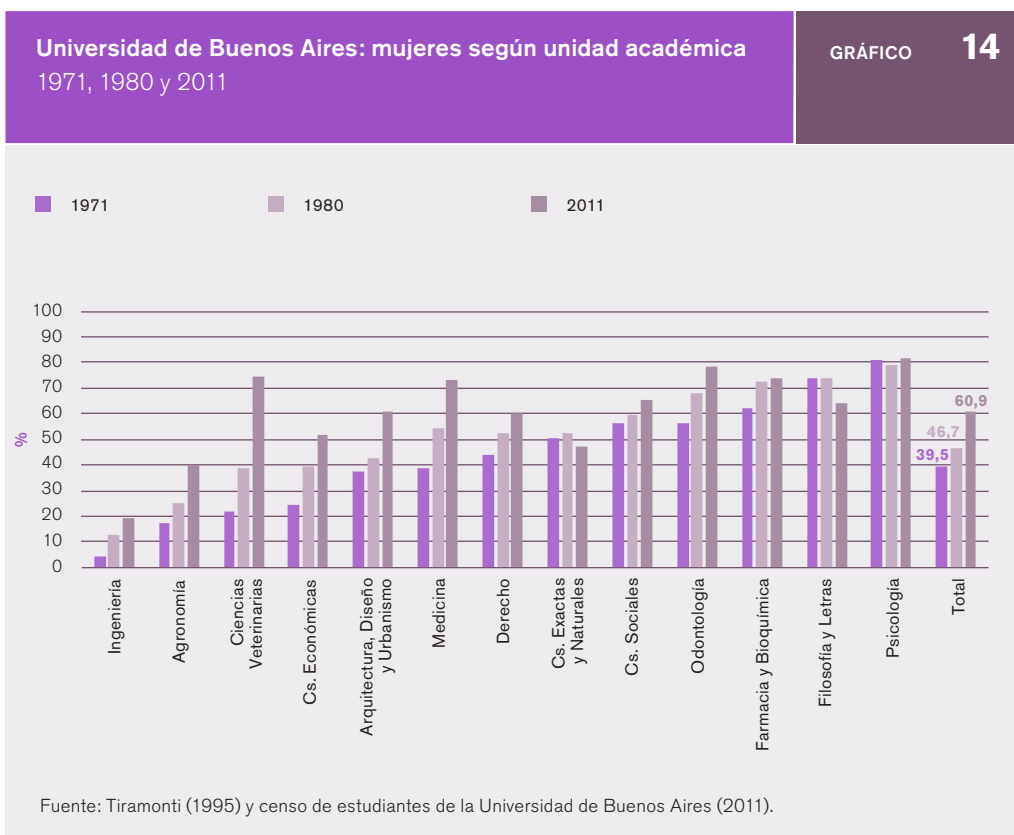
Contrariamente, el porcentaje con niveles educativos inferiores al secundario completo es marcadamente superior entre los varones. En 2012, la diferencia era de casi 15 puntos porcentuales (46,8% entre los varones, 32,1% entre las mujeres).



Los avances educativos de las mujeres también se evidencian cuando se examina la composición del estudiantado de la Universidad de Buenos Aires (gráfico 14). A inicios de la década de 1990, casi la mitad de la población estudiantil se conformaba por mujeres (45,8%), cifra que aumentó hasta alcanzar el 60% hacia 2004 y que se ha mantenido en los últimos años. El acceso creciente de las mujeres a los claustros universitarios ha sido muy importante en cada una de las facultades. Hoy en día, solo en la Facultad de Ingeniería y en la de Agronomía las mujeres representan una minoría (19,5% y 39,8%, respectivamente), y aun en estas la participación femenina ha crecido. En el resto, las mujeres representan al menos la mitad del alumnado; en el caso de Ciencias Veterinarias, Farmacia y Bioquímica, Medicina y Odontología, superan el 70%, y en Psicología, el 80%.

Si se considera el estudiantado del conjunto de las universidades nacionales, se observa que la proporción de mujeres se incrementó del 49% al 57% entre 1992 y 2005 (Secretaría de Políticas Universitarias, 1994 y 2005). Los avances educativos de las mujeres también se reflejan en la matrícula de estudios de posgrado: en la Universidad de Buenos Aires, por ejemplo, representan el 61,8% según el censo de estudiantes de 2011.

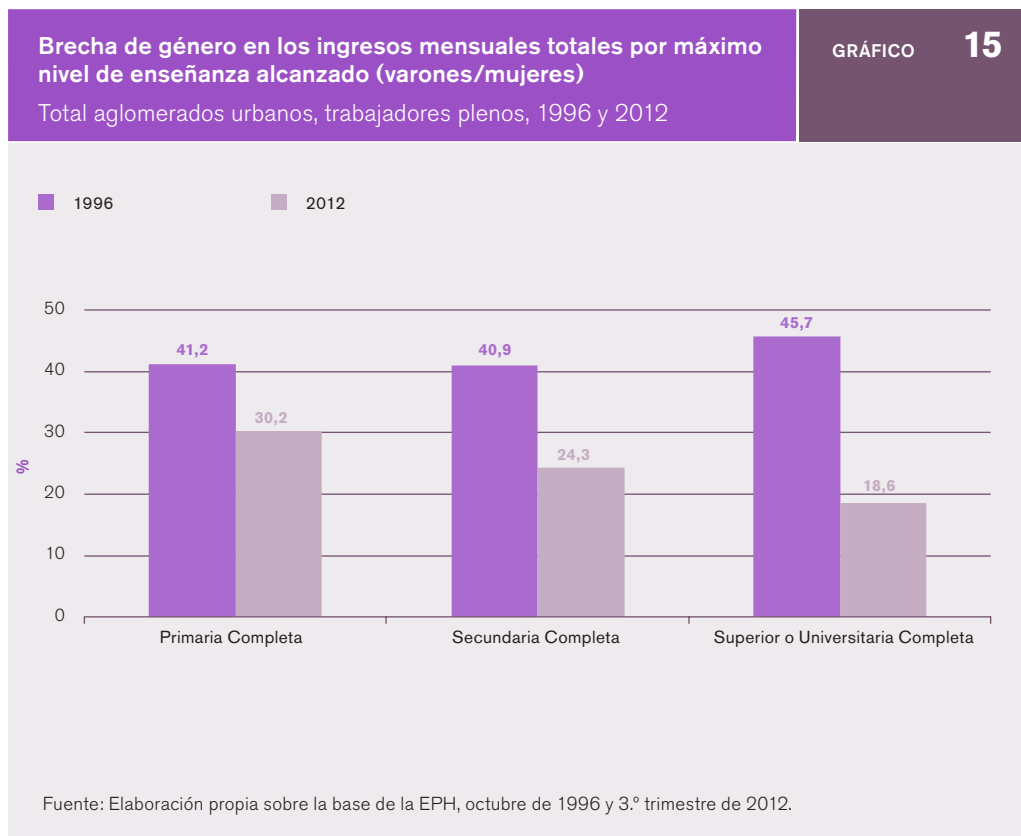
La mayor educación formal de las mujeres podría facilitar el acceso a puestos de calificación profesional con mayor frecuencia que los varones. Sin embargo, los varones que alcanzaron a completar el nivel universitario acceden en mayor medida a puestos de calificación profesional que las mujeres con las mismas credenciales. Tanto en 1996 como en 2012, el número de universitarios en ocupaciones de calificación profesional es un 20% más elevado entre varones que entre mujeres.



## Perfiles educativos y brechas de ingresos

Los avances en los perfiles educativos de las mujeres trabajadoras se vinculan de forma estrecha con logros en la igualdad de género en términos de ingresos. Si bien en el período 1996-2012 se produjo una reducción de la brecha de ingresos para el conjunto de las trabajadoras, esta se intensifica entre las mujeres que han completado sus estudios universitarios.

Aun así, las brechas de ingresos totales promedio entre mujeres y varones que son trabajadores plenos —quienes trabajan al menos 35 horas semanales— continúan siendo significativas. Entre las trabajadoras con primaria completa, es de 30,2%; entre las que alcanzaron secundaria completa, de 24,3%, y entre las que completaron estudios superiores o universitarios, de 18,6%. A pesar de su persistencia, estas brechas se redujeron entre 1996 y 2012: 11 puntos porcentuales entre las trabajadoras que finalizaron la primaria, 16,5 puntos entre quienes terminaron la secundaria y 27,1 puntos entre quienes completaron estudios superiores o universitarios (gráfico 15).

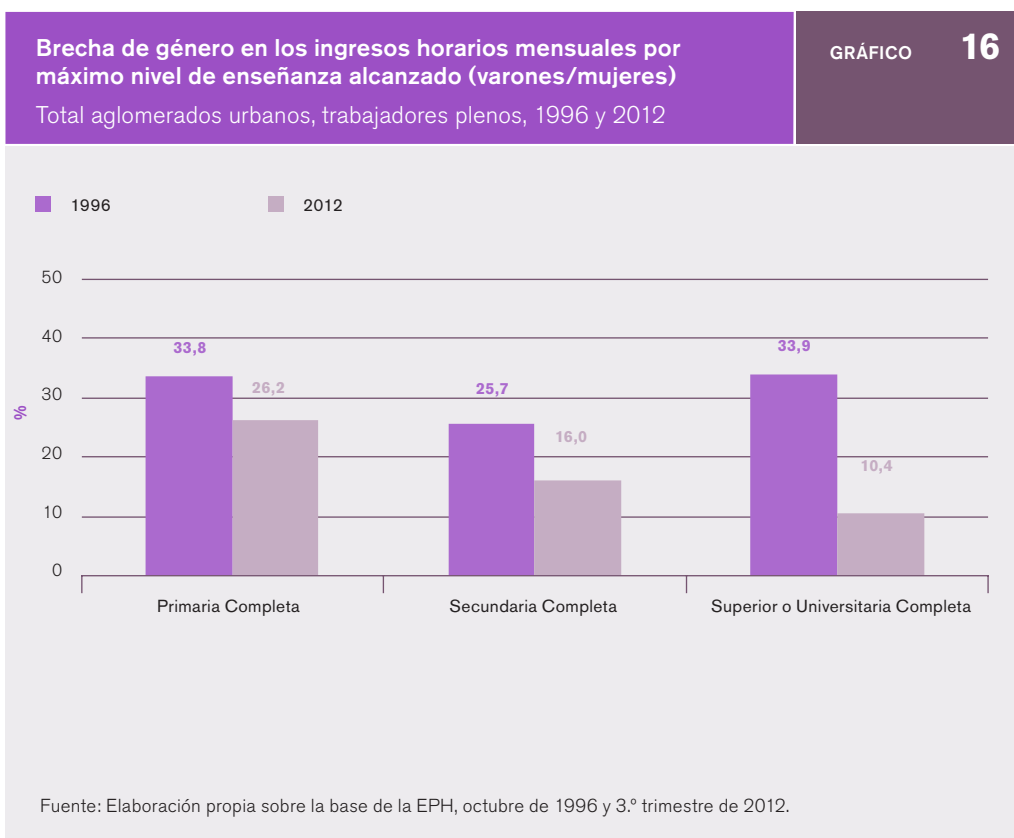


Cuando se estiman los ingresos por horas trabajadas, también persisten brechas a favor de los varones, si bien se redujeron entre 1996 y 2012 (gráfico 16). Al igual que las trayectorias de las brechas de ingresos totales, esta reducción se amplía a medida que se avanza en el ciclo educativo: 7,6 puntos porcentuales y 9,7 puntos entre las mujeres con primaria completa y secundaria completa respectivamente, y más del doble (23 puntos) entre aquellas con estudios superiores o universitarios completos.

La magnitud de las brechas de género en los ingresos horarios es marcadamente menor que la de las brechas de ingresos totales. Mientras que en 2012 la brecha de ingreso total alcanza el 30,2% para primaria completa, la de ingresos horarios disminuye a

26,2%; para la secundaria completa se reduce del 24,3% al 16%; y para estudios superiores y universitarios completos, del 18,6% al 10,4%.

Las diferencias entre las brechas de ingresos totales e ingresos horarios no sorprenden. Por el contrario, evidencian las barreras y “penalizaciones” a las que están expuestas las mujeres por sus dificultades para acceder de forma más plena al mercado laboral. Sugieren, por otra parte, que en ámbitos donde se facilite activamente el acceso de las mujeres a mayores jornadas horarias de trabajo sería posible reducir (y eventualmente eliminar) las brechas persistentes de ingreso. Cuanto mayor sea el nivel educativo de las mujeres, mayores serán las probabilidades y el ritmo de este proceso.



En Argentina, las familias adoptan varias estrategias para conciliar el trabajo fuera del hogar y las necesidades de cuidado de sus miembros. Además de los servicios domésticos, hay cuatro estrategias básicas de conciliación: a través del estado, que incluye los servicios estatales para el cuidado infantil y de adultos mayores; de organizaciones comunitarias, que se caracterizan por servicios de organizaciones de la sociedad civil con apoyo del estado; del sector privado, mediante la provisión de servicios de cuidado infantil, y de las empresas o lugares de trabajo, que contempla servicios de guarderías provistos por el empleador (PNUD y OIT, 2009). Asimismo, Argentina ha adoptado la gran mayoría de las resoluciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en materia de licencias mínimas por maternidad y protección de los trabajadores en relación con la conciliación de vida laboral y doméstica.<sup>13</sup>

Los sistemas de educación inicial y de cuidado y atención de la primera infancia cubren una parte importante de las necesidades de cuidado, si bien no logran universalizar su prestación. La Ley Nacional de Educación promulgada en 2006 incorporó una serie de cambios que contribuyeron a la definición de un marco para las actividades de cuidado de las y los niños menores de 5 años. Esta define el nivel del sistema educativo como una "unidad pedagógica especial" para niños de 45 días a 5 años de edad y distingue dos subniveles: los jardines maternos, que atienden niñas y niños desde los 45 días hasta los 2 años, y los jardines de infantes, cuya población abarca desde los 2 hasta los 5 años. La ley se propone, en especial, alcanzar la universalización del nivel inicial entre la población de 5 años, y asegurar la incorporación creciente de las y los niños de 3 y 4 años. Entre 2001 y 2010, hubo un incremento importante a nivel nacional en el porcentaje de niñas y niños que asisten a un establecimiento educativo. Sin embargo, aún cerca de la mitad de la

población de 3 y 4 años no accede al nivel inicial: mientras que el porcentaje de niñas y niños de 5 años aumentó del 78,8% al 91,4%, entre los de 3 y 4 años esta variación fue del 39,13% al 55,2% (censos nacionales de población de 2001 y 2010).

A pesar del consenso sobre la necesidad de ampliar la cobertura educativa inicial, las restricciones fiscales provinciales son un obstáculo para avanzar más rápido en la universalización del sistema (Lopreite y Macdonald, 2014). Así lo reflejan las marcadas diferencias territoriales en el porcentaje de asistencia de niñas y niños de 3 y 4 años: sólo en cuatro jurisdicciones al menos 6 de cada 10 asisten al nivel inicial (Santa Fe, Buenos Aires, Tierra del Fuego y la ciudad de Buenos Aires). Por el contrario, en ocho jurisdicciones el porcentaje de asistencia es menor al 40%.

Otro componente importante de las políticas de conciliación ha sido la participación del estado a través de mecanismos de asistencia social, en especial la creación de centros comunitarios bajo jurisdicción provincial, si bien se encuentran por fuera del sistema escolar. Los centros de desarrollo infantil están orientados a niños y niñas de sectores vulnerables menores de 4 años, y pueden ser dirigidos por organizaciones estatales o no gubernamentales. Sin embargo, su implementación está condicionada por las capacidades administrativas y fiscales de las jurisdicciones subnacionales, y se han desarrollado más ampliamente en la ciudad de Buenos Aires y la provincia de Buenos Aires.

Uno de los mayores logros de estos últimos años es, sin dudas, la universalización de la sala de 5 años, y el aumento de la cobertura de 3 y 4 años. Sin embargo, en Argentina el sistema de cuidado continúa fragmentado. En este sentido, se han buscado soluciones que promueven la educación universal en edad preescolar y refuerzan el suministro domiciliario de servicios de cuidado infantil, especialmente en el grupo etario más pequeño.

El cuidado refiere a la gestión y a la generación de bienes, servicios y actividades que permiten a las personas alimentarse, educarse, estar sanas y vivir en un hábitat propicio. Gran parte de las actividades asociadas al cuidado se han brindado tradicionalmente dentro del espacio privado, el del hogar, siendo asumidas casi exclusivamente por las familias, más específicamente a través del trabajo no remunerado desarrollado por las mujeres.

Los sistemas de protección social en América Latina han descansado en el supuesto de que el cuidado es una responsabilidad de las familias; por ello, contemplan débilmente este componente, con falencias en la universalidad y calidad de la provisión de servicios.

Los países de la región implementan distintos instrumentos de políticas al servicio del cuidado, que presentan diferentes combinaciones de dinero, tiempo y servicios, y que se expresan en transferencias monetarias, licencias familiares y provisión pública de servicios.

En Argentina, ha habido ciertos avances en cada área de política y también desafíos pendientes. Entre las políticas más importantes, en términos de transferencias monetarias, en el caso de la niñez y adolescencia, el sistema contributivo prevé las asignaciones familiares. La implementación de la Asignación Universal por Hijo extendió este derecho a las y los hijos de

las y los trabajadores informales o desocupados. En el caso de los adultos mayores, existen las prestaciones establecidas por el régimen de jubilaciones y pensiones. En términos de servicios, la problemática del cuidado se intensifica en relación a las y los niños menores de 4 años, las personas discapacitadas y los adultos mayores, y afectan especialmente a las familias de menores ingresos.

El rezago en la instalación de un sistema integral de cuidado tiene impactos decisivos para la inserción laboral de las mujeres, sobre todo las de sectores más vulnerables, e impacta desfavorablemente en la salida de la pobreza de esos hogares. Asimismo, limita las posibilidades de desarrollo infantil temprano de niños y niñas provenientes de hogares de menores ingresos.

Se presenta el desafío de avanzar en una política integral de cuidados que contemple diversos aspectos para reforzar el rol del estado en la provisión de servicios. Y, al mismo tiempo, avanzar en la “parentalidad”: esto es, distribuir de manera más equitativa entre mujeres y varones las responsabilidades de cuidado al interior de los hogares.

Un cambio en la política de cuidado en este sentido contribuirá a una mayor autonomía económica de las mujeres, mayores posibilidades de salir de la pobreza de los hogares de menores ingresos y condiciones que favorezcan un desarrollo adecuado de la primera infancia.



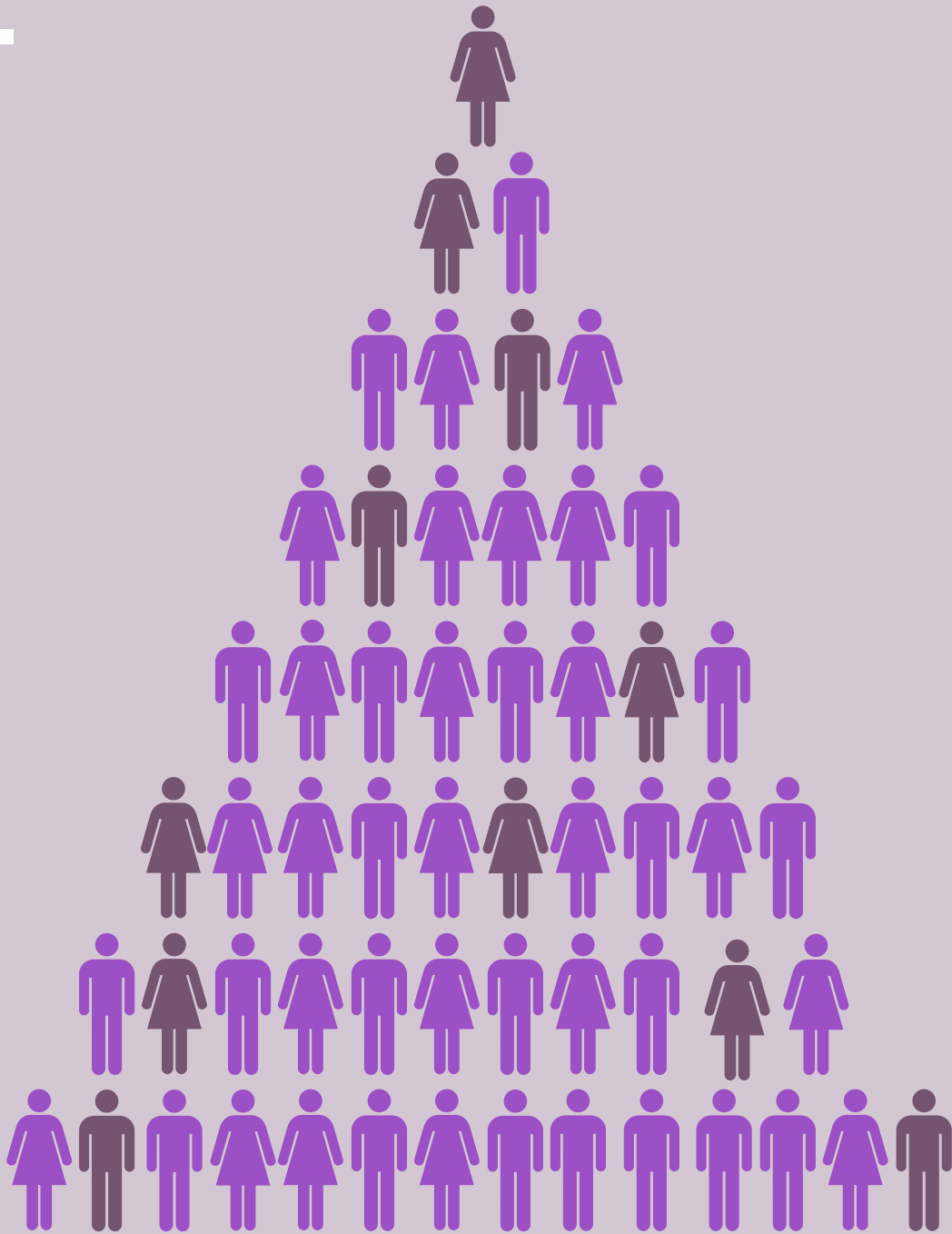
\*\*\*\*\*

Durante las últimas dos décadas, la participación económica de las mujeres argentinas en el mercado de trabajo se incrementó de forma sostenida. Este incremento es particularmente significativo entre mujeres con hijos, y ha redundado en una mayor feminización de la fuerza de trabajo ocupada. Hoy en día, una elevada proporción de mujeres con responsabilidades familiares se desempeña en el mercado de trabajo y son más frecuentes las familias con doble proveedor. En este período, las mujeres también han consolidado sus logros educativos de forma aún más pronunciada entre la población económicamente activa.

Si bien son muchas más las mujeres que trabajan, y sus niveles educativos son superiores a los de los trabajadores varones, las condiciones de su inserción ocupacional difieren: las mujeres trabajan en promedio menos horas, y en situaciones más precarias. Esto se vincula, en gran medida, a la división sexual del trabajo. Como muestra la primera encuesta nacional de uso del tiempo, son las mujeres —en su gran mayoría— las principales responsables

del trabajo doméstico no remunerado, aun entre aquellas con ocupaciones asalariadas. Sin embargo, el mercado laboral ofrece pocas opciones para trabajar de forma plena y, al mismo tiempo, con flexibilidad suficiente para conciliar los ámbitos del trabajo y del hogar. En este contexto, las mujeres —en particular aquellas con bajas calificaciones— suelen trabajar en ocupaciones asalariadas con menor número de horas.

Perduran también brechas de ingreso significativas entre mujeres y varones. No obstante, los hallazgos de este capítulo indican que las reducciones de las brechas de ingreso según nivel educativo entre 1996 y 2012 son importantes, y se intensifican entre las mujeres que han alcanzado estudios universitarios. En otras palabras, revelan que las mejoras de las mujeres en términos educativos impactan sobre las disparidades remunerativas. Sin embargo, también implican que difícilmente se alcance paridad remunerativa mientras muchas mujeres —especialmente de los sectores más vulnerables— continúen con serias dificultades para trabajar un mayor número de horas.



---

# EL ACCESO DE LAS MUJERES A PUESTOS DE DECISIÓN

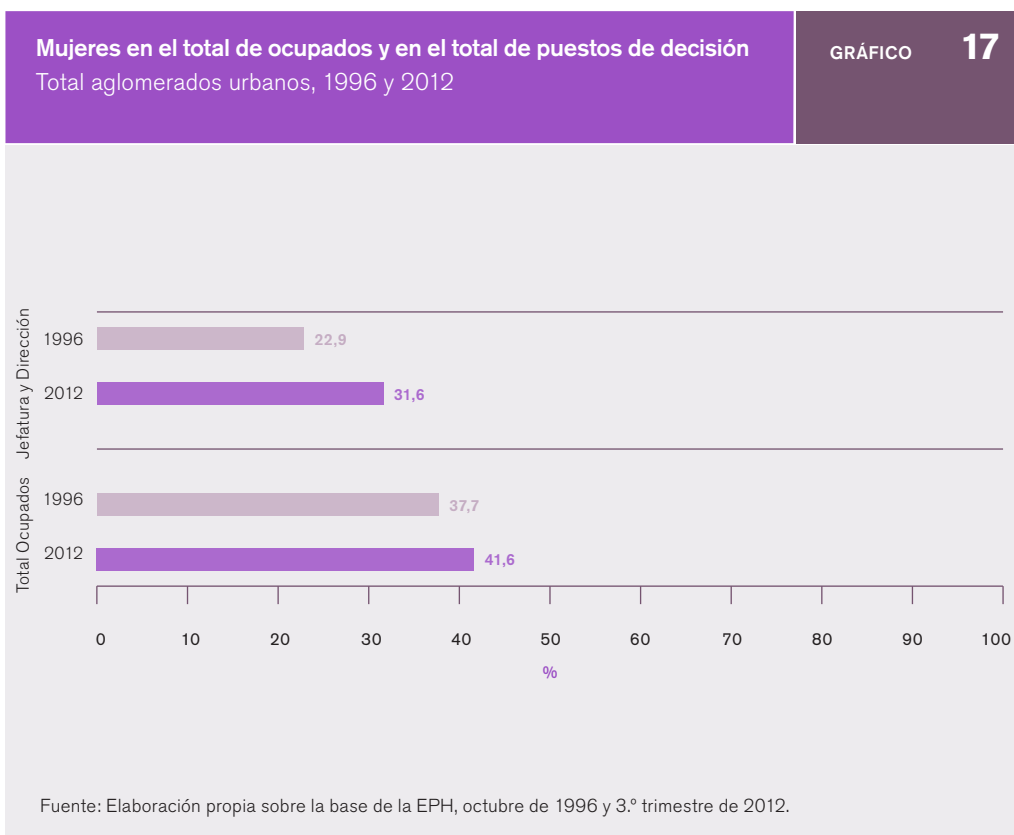
A pesar de su incorporación creciente en el mercado de trabajo y sus avances educativos, las mujeres argentinas trabajan menos horas que los varones y en condiciones más precarias. Esta desigualdad refleja la persistencia de barreras para alcanzar una inserción laboral más plena, producto de una división sexual del trabajo en la que ellas continúan siendo mayoritariamente las responsables principales del cuidado de sus hogares.

No obstante, los logros educativos de las argentinas en general, y de las trabajadoras en particular, han sido clave para expandir sus capacidades en el mercado de trabajo y posibilitar una reducción importante de la brecha de ingresos. También han facilitado avances en otra de las manifestaciones más explícitas de la desigualdad de género en el ámbito laboral en el país: un patrón ocupacional segregado verticalmente.

Uno de los rasgos más notorios que distinguen a mujeres y varones en Argentina es su

inserción en puestos de decisión.<sup>14</sup> Si bien los puestos de jefatura y dirección constituyen un porcentaje pequeño del total de la fuerza de trabajo, su porcentaje es muy superior entre los varones. En 2012, de los varones ocupados el 6,1% se desempeñaba en puestos directivos y un 2,3% en puestos de jefatura; entre las mujeres, esas cifras se reducían al 3,8% y 1,4% respectivamente (Encuesta Permanente de Hogares [EPH]).

Si bien datos recientes muestran que las barreras persisten, el acceso de las mujeres a puestos de decisión en el ámbito laboral se ha elevado desde 1996. En ese año, el porcentaje de mujeres en el conjunto de la fuerza de trabajo era del 37,7%, pero su representación en el total de puestos de jefatura y dirección era significativamente inferior: 22,9% (gráfico 17). En 2012, aumentó la presencia de las mujeres en la fuerza de trabajo (del 37,7% al 41,6%), y el incremento fue aún más pronunciado en puestos de jefatura y dirección (del 22,9% al 31,6%).



## ¿Quiénes son las mujeres en puestos de decisión?

Las mujeres que alcanzan puestos de jefatura y dirección tienen rasgos que las diferencian del resto de las trabajadoras. Como es de esperar, su edad promedio es mayor. El porcentaje de menores de 35 años es pequeño, y el de mayores de 49 años, bastante más elevado en comparación con las trabajadoras en otros puestos: 4 de cada 10 mujeres en ocupaciones de jefatura y dirección tienen 50 años o más (cuadro 1).

Varones y mujeres en puestos de jefatura y dirección presentan perfiles etarios relativamente similares, aunque el promedio de edad de los varones es algo mayor (47,9 contra 45,5 años). Los jefes y directores que se desempeñan en el sector estatal tienen una edad promedio algo más elevada que sus pares en el sector privado, y esto se observa tanto entre varones (dos años de diferencia) como entre mujeres (cinco años de diferencia).

La mayoría de las mujeres en puestos de jerarquía están en pareja, y en general casadas (66,1%) (cuadro 2). Entre las ocupadas en puestos de menor jerarquía, no solo la cantidad de mujeres en pareja es menor (53,1%), sino que entre quienes están en pareja el porcentaje de unidas es mayor. En parte, estas diferencias se deben a que son más jóvenes.

Si bien la mayoría de las mujeres jefas o directoras tienen pareja, la diferencia respecto de la proporción de varones jefes o directores con cónyuges es marcada: al menos 8 de cada 10 varones en puestos de decisión están unidos o casados. Entre los trabajadores varones en puestos no directivos, el porcentaje es similar al de las mujeres en puestos de jerarquía (64,1%).

**Mujeres y varones en puestos de decisión y en otras ocupaciones por edad**  
Total de aglomerados urbanos, 2012, porcentajes

CUADRO 1

Grupos de edad	Mujeres		Varones	
	Jefatura y Dirección	Puestos no directivos	Jefatura y Dirección	Puestos no directivos
Menos de 35	19,8	39,3	15,2	42,5
35 a 49	40,7	36,0	40,4	33,9
50 y más	39,5	24,6	44,4	23,6
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la EPH, 2012.

**Mujeres y varones en puestos de decisión y en otras ocupaciones por estado conyugal**  
Total de aglomerados urbanos, 2012, porcentajes

CUADRO 2

Estado civil	Mujeres		Varones	
	Jefatura y Dirección	Puestos no directivos	Jefatura y Dirección	Puestos no directivos
Unida	15,1	21,3	21,5	26,9
Casada	51,0	31,8	61,0	37,2
Separada o divorciada	13,4	12,2	6,2	5,0
Viuda	4,2	3,7	1,6	1,1
Soltera	16,3	31,0	9,7	29,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la EPH, 2012.

**Mujeres y varones en puestos de decisión por tenencia y número de hijos**  
Total de aglomerados urbanos, 2012, porcentajes

CUADRO 3

Características familiares	Mujeres		Varones	
	Jefatura y Dirección	Puestos no directivos	Jefatura y Dirección	Puestos no directivos
<b>Tenencia de hijos</b>				
Sin hijos	28,5	28,4	28,7	28,2
Uno o dos hijos	49,9	53,3	50,7	50,2
Tres o más hijos	21,6	18,3	20,6	21,5
<b>% con hijos menores de 6 años</b>	<b>17,3</b>	<b>21,3</b>	<b>21,3</b>	<b>27,9</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la EPH, 2012.

La gran mayoría de las mujeres y varones en puestos de decisión tiene hijos; la mitad, entre uno y dos, y alrededor del 22%, tres o más. No obstante, solo 3 de cada 10 mujeres y varones directivos convive con sus hijos en el hogar (cuadro 3),<sup>15</sup> y el porcentaje que vive con hijos menores de 6 años es aún menor (17,3% entre las mujeres y 21,3% entre los varones).

Debido a que la edad de las mujeres en puestos de decisión difiere con respecto a mujeres en lugares no directivos (y entre los varones), las comparaciones sobre la tenencia de hijos pueden presentar problemas de equivalencia. A pesar de esta restricción, los datos sugieren que, en términos generales, no hay diferencias importantes en la tenencia y el número de hijos, pero se identifican ciertas disparidades en el porcentaje con hijos menores de 6 años. Entre las mujeres y varones en puestos de menor jerarquía, tiende a incrementarse, si bien de forma leve. Esta diferencia no sorprende; por el contrario, es coherente con su menor edad promedio.

Un aspecto en el que se distinguen mujeres y varones en puestos de decisión es en la situación laboral y ocupacional de su pareja conviviente. Una proporción significativa de varones conviven con parejas que no forman parte de la fuerza de trabajo (38%) y, entre las que sí trabajan de forma remunerada fuera del hogar, solo el 23,6% ocupa puestos de jefatura o dirección. En cambio, entre las mujeres jefas o directivas es mucho más frecuente que sus parejas no solo trabajen, sino que también ocupen puestos de similar jerarquía y responsabilidad (43,4%).

Las mujeres en puestos de decisión se caracterizan por su elevado nivel de educación formal: más de la mitad ha completado el nivel superior o universitario (cuadro 4). Entre las mujeres en puestos no directivos, este porcentaje es del 29%. Si bien parte de estas diferencias se vinculan a que jefas y directoras tienen una edad mayor, principalmente se deben a la mayor calificación que demandan sus puestos. En comparación con los varones en similares posiciones, jefas y directivas también presentan perfiles educativos más altos: cerca de 6 de cada 10 alcanzaron educación superior o universitaria completa, y menos de 4 de cada 10 varones completaron sus estudios superiores o universitarios.

**Mujeres y varones en puestos de decisión por nivel de educación formal alcanzado**  
Total de aglomerados urbanos, 2012

CUADRO 4

Nivel de educación	Mujeres		Varones	
	Jefatura y Dirección	Puestos no directivos	Jefatura y Dirección	Puestos no directivos
Hasta secundaria incompleta	16,6	31,8	24,9	46,4
Secundario completo	19,2	24,3	25,0	27,2
Superior y universitario incompleto	11,4	15,0	15,5	12,2
Superior y universitario completo	52,7	29,0	34,6	14,2
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la EPH, 2012.

## Áreas de incidencia

La participación de las mujeres en puestos de decisión del sector estatal se ha consolidado a través del tiempo: representaba casi el 40% en 1996 y el 50% en 2012 (gráfico 18). Al compararse con el porcentaje total de trabajadoras en organismos estatales, las mujeres en puestos de jefatura y dirección presentan una diferencia menor a 5 puntos porcentuales.

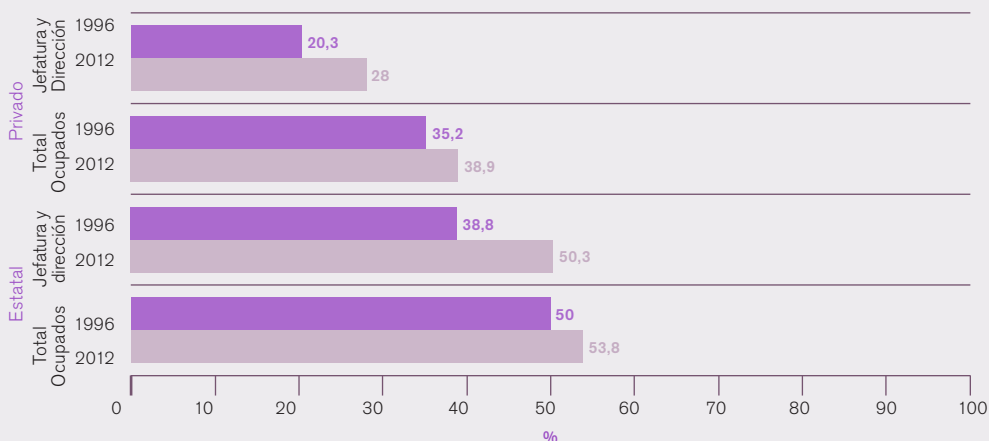
En contraposición, la presencia de mujeres en puestos de decisión en el sector privado es visiblemente más baja, y los cambios en el período 1996-2012 son menores. A pesar de un crecimiento de 8 puntos porcentuales, las mujeres ocupan solo el 28% de los puestos de decisión.<sup>16</sup> Asimismo, la

brecha en relación con el total de trabajadoras del sector supera los 10 puntos porcentuales.

Existe una marcada heterogeneidad, tanto en el sector estatal como en el privado, en la composición de los puestos de dirección y jefatura. El mayor número de puestos de trabajo se concentra en la categoría de directivos de pequeñas empresas (hasta cinco empleados). Estos constituyen prácticamente la mitad de los puestos de dirección y jefatura, seguidos por los directivos de grandes y medianas empresas privadas productoras de bienes o servicios (alrededor del 30%). En tercer lugar, se encuentran los jefes de gestión administrativa, jurídica y presupuestaria. Siguen los directivos de organismos, empresas e instituciones estatales, instituciones sociales comunales, políticas y gremiales, y los funcionarios de los poderes ejecutivo, legislativo o judicial de los niveles nacional, provincial y municipal.

**Mujeres en puestos de decisión y en el total de ocupados por sector de actividad**  
Total aglomerados urbanos, 1996 y 2012

GRÁFICO 18



Fuente: Elaboración propia en base a la EPH, 3er trimestre 2012

La participación de las mujeres en cargos del poder ejecutivo, legislativo o judicial a nivel nacional, provincial y municipal ha evolucionado notoriamente: mientras que en 1996 solo el 16% del total de los funcionarios eran mujeres, en 2012 esta participación trepó al 52% (gráfico 19).

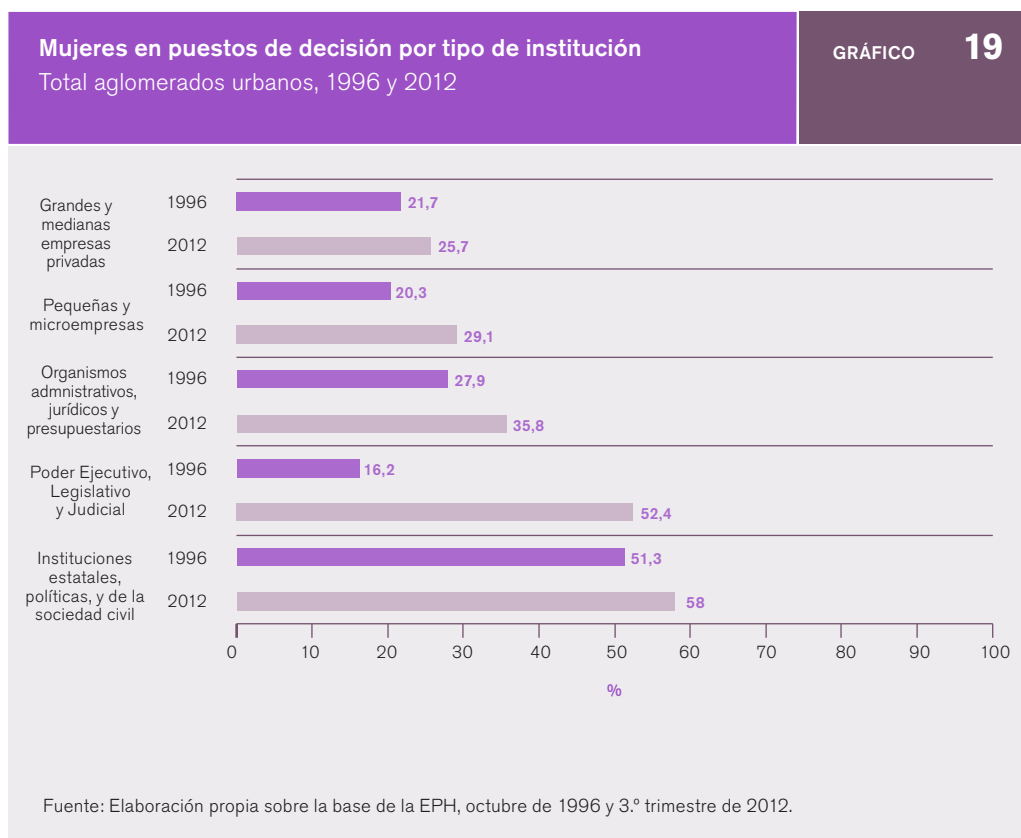
Existe cierta concentración en las ramas donde las trabajadoras ocupan puestos de decisión. Si bien tanto mujeres como varones se insertan principalmente en actividades de comercio (28%), el resto de las jefas y directivas se emplean en actividades vinculadas con la enseñanza (15,6%) y la administración pública (10,4%). Entre los varones, en cambio, la mayor concentración se da en la industria manufacturera (15,1%) y en la construcción (12,4%).

Las tres ramas que presentan diferencias más contrastantes son las que tradicionalmente se ligan a actividades percibidas como masculinas y femeninas. En la industria manufacturera, el porcentaje de varones casi duplica al de mujeres, mientras que, en la construcción, la presencia

de mujeres es casi marginal. Por el contrario, en la enseñanza las mujeres directoras y jefas representan la amplia mayoría (cuadro 5).<sup>17</sup>

## Tamaño de establecimiento y distribución regional

Entre mujeres y varones directivos y jefes predomina el empleo en establecimientos de hasta cinco ocupados (51,3% de las mujeres y 56,6% de los varones). Sin embargo, la participación relativa de jefas y directoras en establecimientos de mayor tamaño es superior a la de sus pares varones (30% y 22%, respectivamente) (cuadro 6).





**Mujeres y varones en puestos de decisión por rama de actividad**  
Total de aglomerados urbanos, 2012, porcentajes

CUADRO

**5**

Rama de actividad	Mujeres	Varones
Industria manufacturera	8,6	15,1
Comercio	28,0	26,9
Construcción	1,0	12,4
Enseñanza	15,6	2,4
Actividades profesionales, científicas y técnicas	8,6	8,5
Alojamiento y servicios de comidas	7,5	3,5
Administración pública	10,4	7,0
Otras ramas	20,3	24,2
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la EPH, 3.º trimestre de 2012.

**Mujeres y varones en puestos de decisión por tamaño de establecimiento**  
Total de aglomerados urbanos, 2012, porcentajes

CUADRO

**6**

Tamaño del establecimiento	Mujeres	Varones
Hasta 5 ocupados	51,3	56,6
Entre 6 y 25 ocupados	18,4	21,4
Más de 25 ocupados	30,3	22,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la EPH, 3.º trimestre de 2012.

Por último, tanto mujeres como varones en puestos de jefatura y dirección se distribuyen geográficamente de manera bastante similar a la del conjunto de los trabajadores en el resto de las ocupaciones. Uno de cada dos trabajadores reside en el Gran Buenos Aires, mientras que algo más de un quinto adicional vive en la región pampeana (cuadro 7).

## Tiempos de trabajo y brechas de ingreso

Como es de esperar, la antigüedad en el empleo de mujeres y varones en puestos de decisión es superior que en otras ocupaciones (gráfico 20); en estas, la mayor intermitencia en las trayectorias laborales se reproduce (con una magnitud similar) entre las mujeres que acceden a lugares de mayor responsabilidad.

Si bien en promedio las mujeres trabajan un número menor de horas semanales que los varones, las jornadas laborales de aquellas que ocupan puestos de decisión son más prolongadas

que las del resto de las trabajadoras (gráfico 21). Las que trabajan más de 45 horas a la semana constituyen el 40% de las mujeres en puestos de mayor jerarquía, mientras que el 24% corresponde a mujeres en otras ocupaciones.

Sin embargo, al compararse mujeres y varones en puestos de jefatura y dirección, la brecha horaria persiste y su magnitud se mantiene casi constante (23 puntos porcentuales entre puestos directivos y 26 puntos porcentuales en otras ocupaciones). Como se muestra a continuación, esto afecta los ingresos que generan respecto de sus contrapartes varones.

¿Cómo se diferencian los ingresos de mujeres y varones en puestos de decisión? ¿Cómo difieren con respecto a las brechas que se presentan en otras ocupaciones?

La brecha de género en relación con los ingresos en puestos de jefatura y dirección es significativamente menor que la del resto de las trabajadoras. No obstante, los resultados difieren si se comparan los ingresos totales mensuales y los ingresos horarios debido a las diferencias en la intensidad de las jornadas laborales (gráfico 22).

La brecha en los ingresos totales entre las jefas y directoras se reduce a un 6%, y al controlarse por horas trabajadas, se invierte a favor de las mujeres: sus ingresos horarios son 12% mayores que los de sus contrapartes varones.

**Distribución de ocupados en puestos de decisión por lugar de residencia y sexo**  
Total aglomerados urbanos, 2012

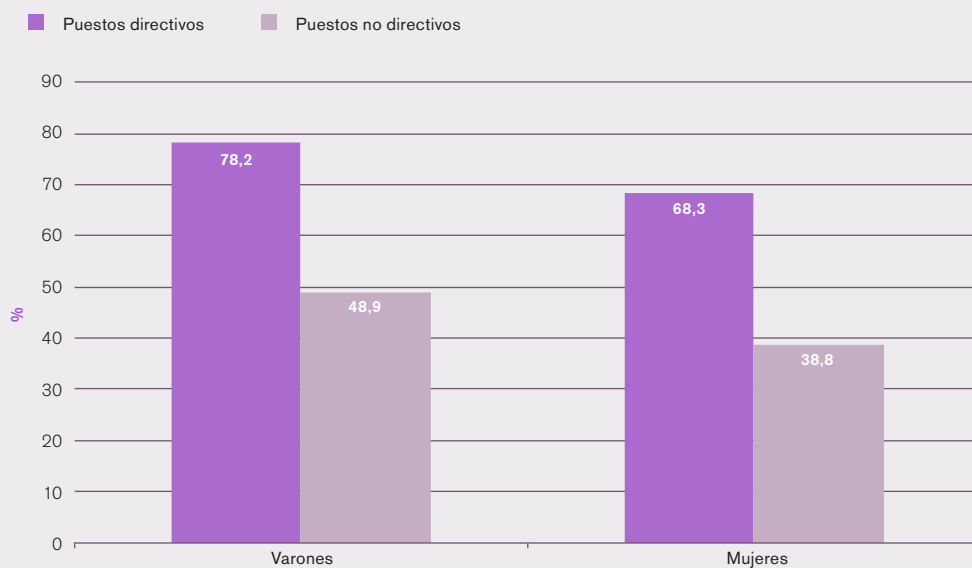
CUADRO 7

Area geográfica	Mujeres		Varones	
	Jefatura y Dirección	Puestos no directivos	Jefatura y Dirección	Puestos no directivos
Gran Buenos Aires	50,5	54,8	51,9	54,2
NOA	11,4	9,0	10,5	8,9
NEA	4,3	4,5	4,1	4,5
Cuyo	7,0	5,7	6,9	6,0
Pampeana	22,8	22,7	22,7	23,0
Patagónica	4,0	3,3	3,8	3,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la EPH, 3.º trimestre de 2012.

**Ocupados con más de cinco años de antigüedad por ocupación y sexo**  
Total aglomerados urbanos, 2012

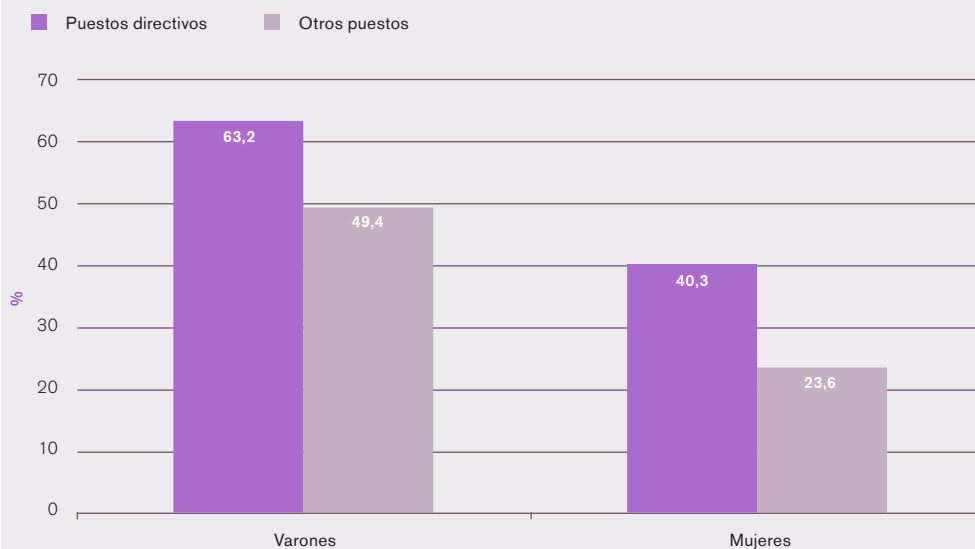
GRÁFICO 20



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la EPH, 2012.

**Ocupados que trabajan más de 45 horas semanales por ocupación y sexo**  
Total aglomerados urbanos, 2012

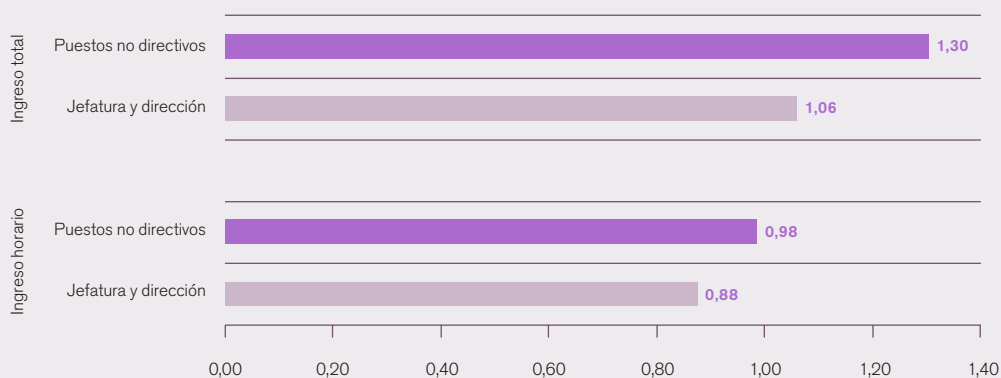
GRÁFICO 21



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la EPH, 2012.

**Brechas de género en los ingresos mensuales totales y en los ingresos mensuales horarios por ocupación (varones/mujeres)**  
Total aglomerados urbanos, 2012

GRÁFICO 22



Fuente: Elaboración propia sobre base de la EPH, 2012.

Como muestra el capítulo anterior, los ingresos horarios promedio por nivel educativo indican que los varones con educación inferior a secundaria completa perciben ingresos más altos que las mujeres, y que esta situación se revierte entre quienes tienen niveles educativos más altos. Debido a que el porcentaje de mujeres con niveles de educación más elevados es significativamente mayor que entre los varones, esta brecha se intensifica en puestos de jefatura y dirección.<sup>18</sup>

\*\*\*\*\*

La segregación vertical dificulta las trayectorias laborales de las argentinas. Los varones tienden a ocupar los puestos de decisión, y la brecha entre el porcentaje del total de trabajadoras y el de las que acceden a lugares de jefatura y dirección aún es amplia. No obstante, en las últimas dos décadas algunos avances sugieren una lenta pero sistemática superación de barreras que tradicionalmente dificultaron (e incluso impidieron) un patrón ocupacional más igualitario.

Estos avances se vinculan con los altos niveles de educación formal de la mayoría de las jefas y directoras, que en general se requieren para ocupar puestos de alta responsabilidad y calificación profesional. Se produjeron de forma más visible en el sector estatal, donde la participación relativa de las mujeres duplica la de los varones; esto se observa, en especial, en el mayor número de funcionarias en el poder ejecutivo, legislativo y judicial. Por el contrario, el avance de las mujeres en puestos de decisión en el sector privado es significativamente menor. Esta diferencia denota la mayor persistencia de barreras para acceder a posiciones jerárquicas en instituciones privadas, particularmente en las grandes empresas.

Asimismo, la brecha horaria entre mujeres y varones se reproduce en los puestos de decisión. Si bien estas mujeres disponen de recursos económicos para cubrir demandas domésticas y de cuidado, y solo una minoría convive con niños menores de 6 años, los datos sugieren que continúan siendo las responsables principales de la organización de sus hogares. La mayoría

tiene cónyuges que también se desempeñan en puestos de decisión; por el contrario, una gran proporción de varones jefes y directivos están en pareja con mujeres que no forman parte de la fuerza de trabajo remunerada.

La brecha horaria afecta también los ingresos de las mujeres en puestos de decisión, si bien en menor medida que los de las trabajadoras en su conjunto. La brecha de género en los ingresos totales persiste, pero se reduce de forma significativa. Al estimarse el ingreso

horario promedio, la brecha no solo disminuye, sino que se revierte a favor de las mujeres.

Una hipótesis de esta reversión de la brecha de ingresos es que las mujeres que alcanzan puestos de decisión suelen tener un mayor nivel educativo que los varones y experimentan un cambio actitudinal, que se traduce en mayores aspiraciones personales y compromiso laboral. Esto se observará en el capítulo siguiente, donde algunas mujeres en puestos jerárquicos hablan en primera persona.

**Ley de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres**  
Consejo Nacional de las Mujeres

**RECUADRO 9**

La Argentina desde el año 2003 ha desarrollado un modelo de país que se basa en la plena vigencia de los Derechos Humanos, y ha implementado políticas públicas a fin de garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres y alcanzar la igualdad de género. El estado argentino se abocó al diseño y la implementación de políticas integrales destinada a las mujeres, orientadas a reparar desigualdades respecto al acceso a la salud, la educación, la seguridad social y el trabajo.

La violencia contra las mujeres, identificada como un flagelo que contribuye a profundizar la desigualdad, fue objeto principal de abordaje a partir de los marcos normativos adecuados y medidas para combatirla.

La promulgación de la Ley 26.485 de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres introduce la violencia laboral como una modalidad de violencia contra las mujeres, definiéndola en el art. 6 inc "c". La misma continúa siendo una de las modalidades más naturalizadas, especialmente en sus formas de expresión menos reconocidas, como el trabajo informal y el trabajo no remunerado.

En cuanto a sus formas más conocidas, pero no menos naturalizadas, la ley 26.485 refiere a la discriminación, el hostigamiento psicológico y el acoso sexual que pueden

ejercerse contra las mujeres en ámbitos laborales tanto públicos como privados.

La violencia contra las mujeres en el ámbito laboral incluye el acoso psicológico y acoso sexual, definiéndose al primero como "toda acción, omisión o comportamiento destinado a provocar, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a una trabajadora, ya sea una amenaza o una acción consumada, y que puede provenir tanto de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores" (Ley 26.485 Decreto Reglamentario 1011/2010).

Esta definición visibiliza, tanto desde la oferta como desde la demanda laboral, factores que refuerzan la discriminación que enfrentan las mujeres en el ámbito laboral. Desde la demanda, los empleadores, según estereotipos de género, atribuyen a mujeres y varones determinadas características positivas o negativas para ocupar los diferentes puestos de trabajo. Desde la oferta, decisiones y preferencias de las mujeres y las familias conducen a la elección de ciertas carreras profesionales, tipos de actividad o características del empleo. Este tipo de elección –en general– se basa también en condicionantes de género previos a la entrada al mercado de trabajo (educación, familia, medios de comunicación, etc.) que determinan este tipo de elecciones.

*(continúa)*

*(continuación)*

En cuanto al acoso sexual, es una forma específica de violencia contra las mujeres en el ámbito laboral, que se nutre de las relaciones desiguales de poder que existen entre varones y mujeres. El acoso sexual como expresión de violencia tiene como principal fundamento el ejercicio de poder desigual en el ámbito laboral. Si bien en toda situación de acoso sexual se encuentra presente la dimensión sexual, éste tiene mayor relación con el poder.

El papel de la organización sindical es de gran importancia en la difusión y prevención de este tipo de violencias y sus modalidades, en la generación de medidas que eviten la desigualdad en el acceso y sostenimiento del trabajo y en el crecimiento profesional, tanto

en los ámbitos laborales, como al interior de los sindicatos.

La representación sindical, así como la patronal deben tener en cuenta los principios y derechos protegidos en la Ley 26.485, para su incorporación operativa en los convenios colectivos, con el fin de hacer efectiva la protección legal de las mujeres frente a una situación de violencia. Las disposiciones que se incluyan en estos convenios colectivos no sólo deben estar relacionadas con la violencia en el ámbito laboral, sino también con el otorgamiento a las trabajadoras en situación de violencia doméstica, de permisos, licencias, cambios de horarios, reducción de la jornada laboral y traslados, entre otros, a fin de resguardar sus derechos y dotar de eficacia a la protección contra la violencia.

---



# IV.





---

# TRAYECTORIAS EN GRANDES EMPRESAS: ESTEREOTIPOS, EMPODERAMIENTO Y NUEVOS LIDERAZGOS

Si bien en Argentina persiste la segregación vertical, en las últimas dos décadas algunos indicadores clave sobre representación de género en el ámbito laboral muestran un cambio de tendencia. Los avances en la participación de las mujeres en puestos de decisión entre 1996 y 2012 sugieren que las barreras que han dificultado y limitado un acceso más igualitario a los cargos jerárquicos podrían estar levantándose.

Los altos niveles de educación formal de la mayoría de las jefas y directoras han sido un facilitador crítico para ampliar el acceso a espacios de decisión. Sus logros educativos, incluso respecto de sus pares varones, se vinculan también con la reversión de la brecha de ingreso horario de género que se produjo en los últimos años.

No obstante, estos logros son una condición necesaria pero no suficiente para acceder a los puestos más altos de la jerarquía ocupacional. Los datos son contundentes: si bien casi el 30% de las mujeres que generan ingresos laborales completaron sus estudios superiores o universitarios, menos del 6% alcanzan puestos de decisión.

Esta brecha es aún mayor en el sector privado, donde el avance de las mujeres hacia puestos de decisión ha sido menor que en el sector estatal. Y se evidencia, en particular, en las grandes empresas.

Las mujeres que logran acceder a puestos de decisión no solo se caracterizan por sus sólidas capacidades técnicas, sino también por capacidades menos tangibles, subjetivas, que se manifiestan a través de actitudes, creencias y orientaciones. Para observar estas capacidades, se incorporan aquí las voces y experiencias de jefas y directivas, que amplían el perfil que se desprende de los capítulos anteriores, basado en información estadística. A través de entrevistas en profundidad se exploran:

- Las actitudes de directivas hacia el trabajo y la vida personal, sus orientaciones sobre el ambiente organizacional y sus percepciones respecto de su entorno laboral.
- Sus trayectorias laborales y la identificación de los principales factores individuales y organizacionales que han caracterizado dichas trayectorias. En especial, cómo estos factores facilitaron (u obstaculizaron) la superación

de sesgos y prejuicios predominantemente masculinos; cómo les permitieron empoderarse y alcanzar puestos de decisión, y cómo han delineado sus modos de liderazgo.

- Sus opiniones respecto de las políticas institucionales de inserción, desarrollo y promoción de las mujeres en las empresas.

Se hicieron 31 entrevistas en profundidad a mujeres que ocupan puestos de decisión de grandes empresas del sector privado en Argentina.<sup>19</sup> Las entrevistas fueron personales, duraron en promedio dos horas y tuvieron lugar entre el 4 de noviembre y el 11 de diciembre de 2013. De carácter confidencial, se grabaron con la autorización de las participantes (véase el anexo para más información).<sup>20</sup>

---

## Estereotipos de género y cultura organizacional

---

La mayoría de las entrevistadas perciben estereotipos de género en sus entornos laborales. Estos se fundan en representaciones extendidas sobre las formas de ser, actuar y pensar de mujeres y varones: desde cómo son su carácter, sus rasgos de personalidad y sus maneras de establecer vínculos interpersonales, hasta sus capacidades para el trabajo.<sup>21</sup>

Los estilos y mecanismos de toma de decisión de los jefes y directivos en relación con las jefas y directivas se caracterizan como más lineales, frontales y competitivos.

“[El mundo corporativo es] orientado, lineal, competitivo, poco colaborativo; en general tiene todas las características en las que los hombres nadan cómodamente. Nosotras tenemos que aprender a nadar ahí. Lo que pasa es que a veces parece que tenés que olvidarte de ese otro lugar más femenino para poder nadar. Y no es verdad.” (Gerencia media, industria)

Las mujeres aparecen como más suaves o “blandas” para tomar decisiones, más inseguras y más atentas a las necesidades personales de sus colaboradores.

“Los hombres son más mandados, más seguros, menos rollos... la típica: si hay una posición para arriba y el tipo está al 50% se vende que está al 100%, y si vos estás al 99% te sentís una irresponsable porque te falta un 1%. Hay una exigencia mayor, una autoexigencia de la mujer.” (Gerencia media, industria)

“Me pesa mucho el contexto de la persona, no metería a nadie en una situación donde yo no me metería. A veces me parece que los hombres son más fríos.” (Ex alta gerencia, servicios)

Otra característica de los entornos masculinizados en las grandes empresas son las prácticas informales de relacionamiento interpersonal, lo que muchas veces se da en llamar *networking*. Estas prácticas responden a intereses asociados con los varones, en los que las mujeres tienen poco espacio, no se encuentran cómodas o simplemente son excluidas: almuerzos, salidas, partidos de fútbol, juegos de golf. También se inscriben las prácticas de etiqueta de eventos y acontecimientos relevantes para la vida empresarial: el código de vestimenta en general refiere al uso de corbata y no hace alusión al atuendo que se espera para las mujeres; las invitaciones se remiten a “director y esposa” y las actividades para cónyuges durante convenciones y viajes se organizan casi exclusivamente para mujeres.

Los traslados, habituales en los puestos de decisión en empresas multinacionales, también presentan un sesgo a favor de los varones. Presuponen que el cónyuge esté disponible para la relocalización. Este requisito se asocia generalmente a un perfil de varón que trabaja y mujer que acompaña, no trabaja y se ocupa de la adaptación de los hijos al lugar de destino. En muchos casos, mujeres que hubieran podido aspirar a estos puestos, que muchas veces condicionan la continuidad de las promociones laborales, se autoexcluyen debido a que las profesiones o carreras laborales de sus maridos no les permiten cambiar de país (y en otras situaciones no tienen posibilidad de decidir, ya que sus supervisores las excluyen).

“Ponen [a la movilidad] como una condición de desarrollo de carrera. Me lo discutían: ‘Lo que pasa es que el negocio necesita las experiencias internacionales’. Bueno, hagamos una experiencia (corta) de tres o cuatro meses. Porque es más fácil de meter en tu vida personal. No necesariamente por tu marido o por tus hijos, es por vos misma también.” (Alta dirección, industria)

“Para el expatriado su lógica es ‘mi mujer me acompaña’. Porque, por otro lado, si la mujer no lo acompañara no podría hacer lo que hace. Porque se mudan cada tres años de país en país... Vos pensá: mover tu casa, tu familia, tus hijos...” (Alta dirección, industria)

**Los estereotipos de género promueven cuestionamientos sobre las capacidades de las mujeres para ocupar puestos de decisión. A medida que avanzan en la jerarquía laboral, enfrentan situaciones en las que se las cuestiona o simplemente no se las escucha:**

“Muchas veces lo que me pasaba es que estaba en una reunión —que en general son todos hombres— y era como que vos hablabas y pasaba un carro. Ni te oían, ni te escuchaban, no importaba lo que dijeras.” (Presidencia, industria)

“A mí hoy me pasa que estamos sentados con mis socios, somos cuatro, tres varones y yo, y viene un quinto, o dos personas más, y en general les hablan a los varones. Entonces, recién cuando escuchan lo que preguntás o lo que decís empiezan a pensar: ‘Está diciendo algo inteligente.’” (Dirección ejecutiva, tecnología)

“Una chica técnica, mujer excelente que mentoreaba, decía: ‘Si voy a los clientes, me tengo que esforzar el doble, porque viene cualquiera que sabe la mitad que yo, se sienta, le dice hacé así, así y asá, y palabra santa. A mí me miran como diciendo: ‘¿Por qué mandaron a la secretaria? Porque no tenían a nadie’. Hasta que me empiezan a escuchar. Pero estudio el doble porque no quiero que me encuentren ningún agujero de nada.’” (Ex alta gerencia, tecnología)

A partir de los testimonios, también se aprecian variantes en la masculinización de los entornos según el área en la que se desempeñan las

entrevistadas: quienes comienzan a trabajar en áreas con mayor presencia histórica de mujeres (administración, comunicación, marketing, recursos humanos) con el tiempo tienden a percibir diferenciaciones de género; quienes se desempeñan en áreas en las que habitualmente hay mayoría de varones (técnica, producción, ingeniería) advierten en etapas más tempranas estereotipos y cuestionamientos. En las áreas técnicas, de producción y operaciones, esto se manifiesta en cierta desconfianza inicial acerca de sus capacidades para desempeñar las tareas:

“En la parte donde estaba la línea eran todos hombres: los operarios, los supervisores y los jefes... Fue un shock, porque me daba miedo... No miedo del trabajo en sí, sino por sentirme un bicho raro.” (Gerencia media, industria)

“No había mujeres.” (Alta gerencia, tecnología)

“Al principio me miraban medio raro, como pensando qué podía aportar yo... un poco minimizando lo que podía llegar a hacer.” (Gerencia media, industria)

En las áreas con mayor presencia de mujeres en puestos de menor jerarquía, se registran cuestionamientos cuando ellas avanzan:

“Cuando me conocieron mejor, vieron cómo trabajaba y bajó también un poco la resistencia.” (Gerencia media, industria)

Sin embargo, una vez que ganan la confianza y el respeto de sus pares y jefes, suelen identificarlas como excepcionales:

“Empezás a ver más mujeres que empiezan a ocupar cargos altos. Pero cuando les ves las personalidades decís: ‘Esta difícilmente no iba a llegar!’” (Presidencia, industria)

“Lo que me parece es que, a igual posición, la mujer tiene que destacarse más que el hombre para llegar. Por eso llegan las mujeres más excepcionales, porque siempre deben tener un plus como para resaltar más que el hombre.” (Alta dirección, medios)

---

## Perfiles actitudinales

---

Si bien las entrevistadas muestran gran diversidad de perfiles actitudinales, comparten rasgos que han facilitado sus trayectorias en grandes empresas. Entre ellos, la iniciativa, las aspiraciones y la confianza en sus capacidades y potencial. Son mujeres empoderadas: enfrentaron estereotipos de género y consolidaron formas propias de liderazgo.

### Iniciativa

Desde muy jóvenes, las mujeres en puestos jerárquicos encaran sus trayectorias laborales con una gran iniciativa y decisión, e implementan acciones concretas para expandir sus capacidades y potenciar el surgimiento de nuevas oportunidades. Para ello, se plantean objetivos a corto y mediano plazo, y utilizan diversas herramientas. La iniciativa no se limita a realizar acciones aisladas, sino a pensar sus trayectorias más allá de la coyuntura y asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan:

“Entonces me puse como objetivo conocer todas las áreas de la empresa y descubrir en cuál quería trabajar antes de terminar de cursar la facultad.” (Presidencia, industria)

“Esta área yo la empecé de cero, prácticamente con mínimas directrices globales, identificando por dónde la compañía podía hacer su aporte, de la sola exploración de lo que leía, de las oportunidades que yo veía y de las propuestas que hacía.” (Alta gerencia, servicios)

La iniciativa se manifiesta desde las etapas iniciales (por ejemplo, ingresan en las empresas a partir de una búsqueda personal en los últimos tramos de sus carreras universitarias). Muestran una fuerte predisposición a insertarse en grandes organizaciones del sector privado y saben aprovechar las oportunidades que se les presentan: desde campañas de reclutamiento

de las empresas y propuestas de docentes, sugerencias de amigos y compañeros de la universidad hasta averiguaciones propias respecto de las características del mercado en el que quieren insertarse y las empresas que lo lideran; incluso se contactan en forma directa con personal de recursos humanos o a cargo de las áreas en las que están interesadas:

“Y dije: ‘Me voy a la mejor agencia. ¿Cuál es? ¿Y cómo hago para entrar ahí?’. Le escribo una carta al dueño contándole todo lo que yo había hecho, qué es lo que estaba buscando. Me respondieron: ‘Te estamos llamando porque recibimos tu carta para participar en una pasantía.’” (Presidencia, industria)

“Como me lo había conseguido yo, había ido a llevar el currículum. Tenía esa cosa de ‘no quiero que nadie me consiga nada.’” (Ex alta gerencia, industria)

Estas mujeres asumen sus primeros puestos como lugares de formación que representan un primer paso en sus trayectorias laborales y les permiten adquirir entrenamiento y experiencia. Suelen realizar diferentes tareas y ocupaciones, y rotar en distintas áreas. Saben que, a pesar del esfuerzo que implica en términos de adaptación y aprendizaje, en el mediano plazo les permitirá la inserción en puestos jerárquicos. Cursan posgrados y programas corporativos para ampliar sus áreas de especialización o completar la formación que requieren puestos específicos:

“La empresa me permitió ir profesionalizándome: hice un posgrado, tuve algunas experiencias de intercambio en el exterior y ya había hecho otro posgrado en el exterior.” (Gerencia media, bancos y servicios financieros)

“Cuando logré pasar, dije: ‘Bueno, además de esto me quiero especializar. Ingeniería industrial es una carrera muy amplia y no le das mucha profundidad a ningún tema.’” (Gerencia media, industria)

“Dije: ‘Vamos a hacer el MBA porque es una forma de que yo salga del mundo de la comunicación. Si descubrí que es la empresa lo que me gusta, me voy a formar en la parte de administración que yo no he tenido.’” (Gerencia general, industria)

“Yo soy contadora, después hice un posgrado en este mercado.” (Gerencia general, industria)

Asimismo, son propicias a los viajes al exterior. Si bien les insumen tiempo personal y plantean desafíos para las madres con hijos pequeños, permiten la interacción con colegas y proveen experiencias a nivel regional y global:

“Todos los lunes me tomaba el avión y todos los viernes me volvía a Buenos Aires. En un momento ya empecé a quedarme. Me había hecho un grupo de amigos.” (Ex alta gerencia, servicios)

“Trabajé acá, estuve dos años y me fui a España seis meses. Después me fui a Chile nueve meses.” (Alta gerencia, tecnología)

Varias entrevistadas también muestran predisposición a vivir en otros países para adquirir nuevas experiencias y ascender a posiciones de mayor jerarquía. No obstante, expresan ciertas preocupaciones —especialmente las madres con niños pequeños— ligadas a la ausencia de sostén familiar en un lugar donde no se conocen los usos y costumbres:

“No tienen red esas mujeres. Vos en tu lugar de origen tenés a tu mamá, o tu tía, una amiga, un vecino, alguien que te conoce. Llegan a un país, los ponen en esos barrios en los que viven muchos expatriados, los chicos van a un colegio internacional. Pero hay que montar la lógica familiar ahí, hay que ocuparse.” (Alta dirección, industria)

La aceptación del puesto, entonces, puede recaer en la disponibilidad y aceptación del personal doméstico para viajar con la familia:

“Llego a la noche y le digo [a la empleada que cuida a sus hijos]: ‘¿Qué te parece ir a Buenos Aires?’ Me dice: ‘¿Qué pasa si digo que no?’: ‘Si decís que no, yo no voy’. Entonces me mira como diciendo ‘eso es mucha responsabilidad’. Dice: ‘Bueno, ¿cuándo necesitas dar la respuesta?’: ‘Mañana.’” (Gerencia general, industria)

Desde sus puestos de trabajo, despliegan una agenda de intereses más amplia. En algunos

casos, los requerimientos de las posiciones las llevan a desenvolverse en otros ámbitos, como las relaciones institucionales. Así, se involucran en cámaras empresariales, interaccionan con organismos gubernamentales y participan en actividades de responsabilidad social empresaria. Algunas son docentes universitarias y varias participan en redes de mujeres que se centran en iniciativas de empoderamiento y liderazgo.

“Tenemos nuestro grupo de afinidad de mujeres y hacemos muchas cosas para afuera.” (Presidencia, industria)

“Participo en IDEA, en la cámara americana, en la británica, en la alemana, en la de Asia y en la brasileña. En la cámara de perfumería y afines, y en la Asociación Argentina de Químicos Cosméticos. En el Instituto Argentino de Ejecutivos de Finanzas y en la comisión de mujeres de ese instituto. Estoy en el International Women Forum y cuando puedo voy a las deliberaciones mundiales para hablar de igualdad de oportunidades.” (Dirección ejecutiva, industria)

### **Empoderamiento: superar estereotipos y consolidar formas propias de liderazgo**

Las entrevistadas se sienten preparadas para llevar adelante sus tareas con excelencia y consideran que poseen capacidades técnicas y actitudinales para ocupar posiciones relevantes en grandes estructuras organizacionales. Manifiestan un fuerte entusiasmo respecto de sus carreras. Les gusta su trabajo, disfrutan de hacerlo bien y destacarse.

Es recurrente la mención de cómo han construido respeto por su desempeño, sus puntos de vista y sus capacidades para ocupar roles de responsabilidad. A pesar de los estereotipos de género que se manifiestan en cuestionamientos hacia la validez de estos atributos, han podido implementar diferentes estrategias para encararlos:

“Los hombres y las mujeres tenemos diferentes recursos. Desde mi visión, es bueno complementarse y potenciarse: la generalidad

que puede tener una mujer frente al enfoque de un hombre; el detallismo de una mujer frente al empuje de algunos hombres (y de muchas mujeres también). Creo que la riqueza nace del complemento. Puedo hacer lo mismo que vos, puedo lograr lo mismo que vos, pero puedo hacerlo distinto.” (Ex alta gerencia, industria)

“Si no tienen mujeres en el equipo, se están perdiendo el 50% de una mirada diferente. Porque tenemos miradas distintas, ni mejores ni peores, pero que ellos no tienen (...) Tenemos una mirada mucho más generalista, más holística de todo lo que significa desarrollar una compañía.” (Dirección ejecutiva, tecnología)

“Tenemos una forma distinta de mirar las cosas, de elegir, de intuir. Y para seleccionar gente creo que somos muy habilidosas.” (Dirección ejecutiva, industria)

**Algunas adoptan ciertos rasgos asociados tradicionalmente con lo femenino como fortalezas, y desde allí se diferencian en su rol de ejecutivas. Tienden a desarrollar o sintonizar con otras modalidades en su comunicación y toma de decisiones, que se vinculan más con la formación y construcción de consensos:**

“Mucha comunicación y mucho consenso. Me parece que yo sola no puedo hacer nada, y si lo impongo... A mí en general todo lo que es imposición me parece que tarde o temprano se desvanece. Todo lo que vos imponés, si la gente no está convencida, no dura, no es sustentable.” (Gerencia general, industria)

**Tienden a articular múltiples actividades y pensar sus decisiones en función de las capacidades de sus equipos. Esta perspectiva se traslada a sus agendas y estrategias de negocios:**

“La mujeres tienen esa multiplicidad de intereses. El hombre es más direccional: ‘Yo quiero ser CEO, quiero todo el poder para mí (...) el símbolo del éxito, quiero el auto’ (...) yo la veo mucho más a una mujer haciendo grupos transversales o multi... De innovación, de gestión de cambio o de mejoras.” (Gerencia media, industria)



“A esa posibilidad de estar en la mesa chica, que ayuda a pensar la compañía, le pone su mirada... Yo siempre sentí que mi obligación y mi responsabilidad, obligación pero con placer, era poner la mirada de la sostenibilidad o de la gestión responsable de negocios.” (Alta gerencia, servicios)

“Esa capacidad de hacer varias cosas al mismo tiempo a los hombres les cuesta más que a las mujeres. Nosotros lo hacemos más naturalmente. Y, entonces, en algunos roles eso puede ser una ventaja. En otros no, porque sí necesito foco, foco, foco, foco...” (Dirección ejecutiva, servicios)

Los vínculos que generan con sus equipos se trasladan en formas diferenciadas de gerenciamiento. Las entrevistadas sostienen que suelen ser más atentas y conocerlos con mayor profundidad:

“A mí lo que me traccionó fue formar gente. Yo disfruto un montón. Me interesa que las cosas se logren, porque pongo el acento en las personas (...) el hombre pone más el acento en los resultados; la mujer, en el proceso.” (Alta dirección, servicios)

En algunos casos —particularmente cuando se desempeñan en áreas de alta calificación técnica—, coinciden en que la juventud fue un factor que les restó credibilidad en sus comienzos:

“Yo al principio tenía la doble condición de mujer y joven, que es un combo...” (Gerencia general, industria)

La combinación de ser mujeres y jóvenes hace que tengan que esforzarse más para lograr confianza en su trabajo que sus pares varones. Entienden que esto suele asociarse a falta de experiencia y a una menor capacidad para tomar decisiones. Por lo tanto, cuando inician una relación laboral deben demostrar que están capacitadas, que no se van a amedrentar ante situaciones y decisiones que requieren altos niveles de calificación y responsabilidad:

“Tengo una voz suave y me preguntaba: ‘¿Cómo me impongo ante una persona que tiene 36 años en la empresa?, ¿cómo impongo mi punto de

vista?, ¿cómo me hago escuchar y me hago valer...?’. Y la forma inconsciente era hablar disfónica para que pareciera más grave. Entonces fue una reacción inconsciente de la fragilidad con la que yo me veía dentro de ese ambiente.” (Gerencia general, industria)

Este proceso se consolida con los años, con un estilo de trabajo orientado a construir evidencia sobre sus capacidades para aplicar conocimientos técnicos, liderar equipos y tomar decisiones de negocios. En las diferentes instancias de sus trayectorias, logran desarrollar modos de liderazgo y de trabajo que entienden como propios. Las entrevistadas manifiestan que adoptar un estilo similar al de sus pares o jefes varones, como hicieron algunas en etapas tempranas, no les resultó del todo útil ni satisfactorio.

### **Maternidad: articular ámbitos en entornos masculinizados**

Si bien se trata de un eje que las involucra de maneras diversas, la maternidad afecta sus trayectorias, experiencias y orientaciones hacia sus carreras laborales. Desde las instancias iniciales, comienzan a reflexionar acerca de la articulación entre sus carreras y la maternidad. Aun sin perspectivas o deseos inmediatos de tener hijos, son altamente perceptivas ante entornos hostiles sobre las mujeres que son madres

Muchas perciben sesgos que asocian la maternidad con un menor compromiso con el trabajo de las madres y las madres potenciales. Esto se interpreta como una amenaza a sus posibilidades de crecimiento. Algunas lo asumen como parte del entorno y redoblan sus esfuerzos para contrarrestarlo, principalmente en la medida en que avanzan en sus trayectorias laborales. Otras optan por “salir del radar” y evitar puestos con mayor demanda horaria y disponibilidad para viajar.

Las entrevistadas describen el embarazo como un momento en el que sintieron temor de ser penalizadas. Para algunas, la maternidad significó una desaceleración de sus carreras laborales, que entendieron como un cuestionamiento de su compromiso futuro hacia el trabajo, a pesar de los méritos y credenciales que habían conseguido. El embarazo

y el nacimiento de un hijo tienen un impacto indiscutido en el trabajo y las experiencias no son homogéneas. En algunos casos, durante el embarazo o al regresar de la licencia por maternidad, se encontraron con una disminución en la relevancia de sus puestos, aunque mantenían la misma jerarquía formal. Esto porta una sensación de “dejar de estar en carrera”:

“Yo siento que me bajaron después de que tuve a las chicas. De hecho, después de la licencia no tenía puesto. Cuando me reincorporé, había otra persona y a mí me mandaron a proyectos especiales, que era una posición totalmente inventada.” (Gerencia media, industria)

“Y cuando volví —el bebé tenía tres meses—, mi jefe me hizo ver que en realidad era un beneficio para mí sacarme del área y pasarme a otra, para que yo tuviera más tiempo y no me hiciera tanto problema con el trabajo. Me habían guardado el escritorio, pero la tarea cambió. Y me hizo pactar como que en realidad me estaba haciendo un favor, como me iba una hora antes y para no estar tan estresada y qué sé yo. La verdad es que fue todo un manejo bastante desagradable.” (Gerencia media, servicios)

“... siento que tomaron una decisión por mí: si yo me quiero bajar o no de este barco. Entonces sí. Así como antes no vi en ningún momento traba alguna como profesional mujer, siento que en ese momento puede haber estado en la cabeza de quienes tomaron la decisión el hecho de que yo tenía dos bebés chiquitas.” (Gerencia media, industria)

En ciertos casos en los que el entorno se percibía como altamente hostil a la maternidad, aun sin perspectivas o deseos inmediatos de tener hijos, decidieron renunciar al puesto de trabajo:

“Y venían dos chicas que eran las únicas dos que competían por el puesto. Una venía desde el baño gritando por un pasillo muy largo: ‘Te dije que no estoy embarazada porque estoy indispuesta’. La otra había hecho correr el rumor de que estaba embarazada, especulando con que si estaba embarazada no la iban a ascender, y entonces el puesto se lo iban a dar a ella. Ese era el contexto. Yo dije: ‘Esta gente está totalmente loca’. Escuché

eso, volví a mi casa y le dije a mi marido: ‘Yo de acá me voy, hasta acá llegué. Esto no es para mí...’” (Ex alta gerencia, tecnología)

Las que optaron por “salirse del radar” vinculan esta decisión con las demandas crecientes que se presentan al ascender en la escala laboral: mayor dedicación, disponibilidad para viajar, tiempo diario destinado al trabajo. Frente a los embarazos y la maternidad reciente, priorizan posponer el trabajo, aunque implique consecuencias en sus trayectorias laborales:

“Porque es una cuestión de respeto de los propios ritmos, ¿sí? El cuerpo te lo dice, las emociones te lo dicen. Ahí fue cuando yo dije: ‘La verdad es que no tengo ganas!’” (Gerencia media, industria)

Otras entrevistadas decidieron un cambio de actividad —dentro de la misma empresa— que les permitiera mayor flexibilidad y mejor administración de sus tiempos: menos viajes internacionales, menos horas en el lugar de trabajo y menos estrés en el tipo de tarea. Algunas de estas mujeres continuaron creciendo en la jerarquía de la empresa, si bien su nuevo rol se consideraba menos prestigioso:

“Cuando volví de licencia dije: ‘Yo acá no sigo, en este entorno no sigo. Y me pasé a otra área.’” (Alta gerencia, tecnología)

“Entonces volví a tomar una posición subordinada (...) me iba acomodando a lo que me permitiera cumplir mejor con la maternidad.” (Alta gerencia, servicios)

En algunos casos, con embarazos de pocas semanas cuando se les anunció su promoción a un puesto de mayor jerarquía, consideraron necesario comunicarlo para determinar si la oferta continuaba abierta o no. Algunas entrevistadas se sorprendieron al saber que el embarazo no representaba un impedimento:

“Yo tenía el prejuicio de que del otro lado pensarán: ‘Esta se va tres meses de licencia, después se pide tres meses de excedencia, y yo le estoy ofreciendo una posición que es crítica para el negocio!’” (Alta gerencia, tecnología)



En general, las empresas no tienen una política formalizada sobre la continuidad de las carreras laborales ante la maternidad reciente, más allá de las licencias y horarios especiales de lactancia que prevé el marco legal. Esto es problemático, ya que la administración de la continuidad de las trayectorias queda a criterio de jefes y jefas inmediatos:

“Tuvo mucho que ver con la mirada de mi jefe, lo que él supo descubrir y apoyar. No sé si con otro equipo y con otro jefe esto hubiera pasado.” (Alta gerencia, servicios)

“Le digo [a su jefe, ante un viaje]: ‘Mi hija cumple 15 años en abril’. ‘La mía también’, me contestó; le digo: ‘Sí, pero me imagino que tu mujer le está

organizando la fiesta’. ‘Yo también’; le digo: ‘No me puedo ir...’” (Alta gerencia, industria)

Excepto en el momento específico del parto y puerperio inmediato, algunas continuaron monitoreando equipos a través de dispositivos tecnológicos. Otro grupo de entrevistadas considera que hay otras formas de estar y compartir con sus hijos, aunque con menor disponibilidad horaria:

“[alguien dice] no puedo ir a tal reunión porque tengo que llevar a mis hijos al colegio... Ok, ¿tan importante es llevarlos al colegio, que en esta reunión te podés jugar que te vean y te consideran?, ¿no lo podés reemplazar y compensar con otra cosa?” (Dirección ejecutiva, tecnología)

---

## Cambio de rol: más allá del trabajo en grandes empresas

## RECUADRO 10

Cuando las mujeres que eligieron no continuar con sus carreras en las empresas, se retiraron u optaron por una actividad independiente reflexionan sobre las razones por las que abandonaron el trabajo, aparecen la insatisfacción y el cansancio por la alta exigencia y el estrés que implica responder y cumplir con las demandas. Muchas de ellas pasaron por algún momento crítico en el que sintieron el peso de todo lo que estaban relegando (hijos, ocio, tranquilidad, descanso, cultivar otros intereses, formar una familia), donde el costo pesa mucho más que los beneficios y se genera un punto de inflexión:

“Empecé a mirar, en vez de lo que quiero lograr, lo que me estaba perdiendo. Y cuando puse la mirada en lo que me estaba perdiendo, dije: ‘Hasta acá llegué.’” (Ex alta gerencia, tecnología)

En algunas entrevistadas aparece la idea de que ya habían alcanzado sus objetivos y ambiciones profesionales, y quedaba vacante la necesidad de plantearse nuevas metas:

“Parte de mi decisión, remontándome a ese momento, era organizar mi vida personal, que en definitiva es lo más importante. Yo sentía que ya había hecho un logro importante en mi carrera, que ese *check* de carrera profesional ya estaba.” (Ex alta gerencia, industria)

Estas mujeres consideran que han acumulado experiencia y recursos económicos, sociales y culturales suficientes para intentar otro camino profesional. Se suma a ello la necesidad de explorar y desarrollar otras áreas de la vida: algo propio, actividades extralaborales, amistades y familia.

---

## Cuidado y organización del hogar

---

La mayoría de las entrevistadas perciben el trabajo y el hogar como esferas que están ineludiblemente en tensión. El ámbito del trabajo es exigente, altamente demandante de tiempo y atención, y aún no ha desarrollado (aunque se reconocen esfuerzos) los mecanismos suficientes para articular estas demandas con sus necesidades personales.

Si bien las mujeres disponen de recursos para facilitar la conciliación entre trabajo y hogar, la tensión persiste. En su gran mayoría continúan siendo las principales responsables de la organización de sus hogares y del cuidado de sus hijos.

La organización de sus hogares varía principalmente por la presencia de hijos y sus edades, y —en el caso de las mujeres que conviven con sus parejas— por el tipo de trabajo de sus cónyuges.

Para las entrevistadas sin hijas e hijos pequeños, la organización de los hogares y la distribución de tareas y responsabilidades tienen un lugar menos relevante. En general, compatibilizan con sus parejas los tiempos de trabajo (por ejemplo, intentan coincidir los fines de semana si ambos viajan, o asisten juntos a eventos laborales).

Entre las entrevistadas con hijas e hijos en etapas de cuidado prima el lema “calidad antes que cantidad”. Se esfuerzan por estar en el desayuno y en la cena, y hacer planes de fin de semana. Para ello, se rigen por dos características que también valoran de sí mismas en el ámbito laboral: la capacidad de delegar y la organización.

La gran mayoría contrata trabajadoras domésticas, que valoran como aliadas, imprescindibles en el funcionamiento familiar. Muchas cuentan con redes familiares de apoyo que proveen soporte y contención a los hijos. Principalmente las abuelas, aunque a veces también los abuelos, se suman a la organización cotidiana del hogar. Suelen vivir muy cerca y estar disponibles en muchos momentos.

Otro factor crucial en la conciliación trabajo-hogar es el tipo de “acuerdos” o negociaciones con sus parejas o ex parejas sobre el cuidado de los hijos. Cuando los cónyuges tienen trabajos que les permiten mayor flexibilidad de horarios y autonomía en el manejo de sus agendas, las responsabilidades se distribuyen de forma más igualitaria:

“Otra pareja no lo hubiera podido comprender, y mi marido sí (...) Por eso yo destaco mucho el soporte de él, porque quizás con otro hombre no hubiera podido.” (Gerencia media, industria)

“Mucho no le gustó, pero yo le dije: ‘Tenés que acostumbrarte porque este es mi trabajo y no voy a resignar este tipo de cosas, porque esto va a impactar el día de mañana en mi crecimiento dentro de una empresa. Y no puedo quedarme sin trabajo. O sea, no es que mi vida personal sea menos importante que mi vida laboral. Pero de lo que sí estoy convencida es de que, si quiero mantener un ingreso económico medianamente lógico, tenemos que hacer determinados sacrificios.’” (Alta gerencia, industria)

Sin embargo, aun en los casos en los que los cónyuges asumen un rol activo en la organización del hogar y el cuidado, continúan siendo las responsables principales de la gestión de la agenda familiar. Es un espacio sobre el que están atentas constantemente:

“Yo suelto, como para que él se haga en parte cargo, pero si se hiciera cargo de la manera en que él quiere hacerse cargo, no lo aceptaría...” (Gerencia media, industria)

“En las familias que yo conozco, de mi edad, el papá ayuda un montón. Pero hay decisiones que son de la mamá: con quién se queda, si va a esta guardería o a la otra, qué pasa si se enferma...la que organiza es la mamá.” (Gerencia media, industria)

La mayoría manifiesta que para sus cónyuges el énfasis está puesto en satisfacer las necesidades económicas de la familia:

“El hombre es menos culposo. Quizás es una cuestión de que el balance le da por otro lado.

Quizás si siente que puede llevar una buena vida para su familia, si puede proveer comodidades y demás, siente compensada la falta de tiempo. La mujer no. Por más millones de dólares que lleguen a mi casa, si yo no puedo estar cenando con mis hijas y charlando sobre cómo les fue en el colegio, no me sirve la ecuación.” (Gerencia media, tecnología)

---

## Visiones sobre políticas organizacionales para la promoción de la igualdad de género

---

Como ya se dijo, la maternidad reciente en la mayoría de las empresas donde se desempeñan (o se desempeñaron) las entrevistadas no suele encuadrarse institucionalmente, más allá de las licencias por maternidad. Este déficit en términos de políticas de cuidado implica que las formas de retorno laboral dependan en gran medida de los acuerdos que establezcan con sus jefas y jefes, y por lo tanto, de su voluntad para permitir mayor flexibilidad en el modo de inserción.

En el retorno también impactan las decisiones de las madres sobre cómo abordar este período. Las que solicitan una extensión de licencia sin goce de sueldo consideran dos cuestiones: que pueden solventar unos meses sin recibir remuneración y, especialmente, que la probabilidad de que la extensión impacte negativamente sobre eventuales promociones en sus trayectorias es baja. Otros factores que influyen sobre las formas de retorno son las redes familiares que las acompañan y la flexibilidad laboral de sus parejas:

“Mientras no tenés una política, estás a suerte y verdad de tu propio jefe.” (Alta gerencia, servicios)

Varias de las entrevistadas manifiestan que las licencias por nacimiento para los padres son excesivamente cortas, aun en las empresas

que agregan algunas jornadas a las dos que corresponden legalmente. Opinan, además, que esto afecta tanto a varones como a mujeres, ya que en ellas recae casi toda la responsabilidad del cuidado de las y los recién nacidos.

En sus testimonios, las entrevistadas mencionan políticas y programas orientados a la promoción de las mujeres en grandes empresas, que se pueden clasificar en tres grandes grupos:

1. Programas y acciones de acompañamiento, empoderamiento y mentoreo específicos para mujeres. Por ejemplo, las actividades de los comités de mujeres en las empresas.
2. Programas y acciones orientadas al balance entre vida personal y laboral, de tiempo flexible, destinadas a todo el personal y que aprovechan muchas madres para articular mejor sus obligaciones laborales y el cuidado de sus hijas e hijos.
3. Acciones para incrementar su presencia, que pueden o no estar formalizadas en políticas de cuotas. Se inscribe en el seguimiento de los porcentajes de mujeres en las diferentes áreas que realizan algunas empresas.

### Acciones y programas orientados al balance entre vida personal y laboral

Varias empresas internacionales en las que trabajan las entrevistadas promueven la formación de grupos de mujeres que coordinan actividades para favorecer su desarrollo, el intercambio con mujeres que trabajan en otros ámbitos y la articulación de programas de mentoreo o tutoría. En general, estos grupos o comités se insertan en políticas más amplias para favorecer la diversidad del personal de las empresas.

La mayoría son mentoras de otras mujeres en sus propias empresas, y asisten como expositoras a conferencias y eventos sobre la promoción de las mujeres en diferentes áreas:

“Y ahora estamos haciendo un evento para mujeres emprendedoras.” (Presidencia, tecnología)

“Me empiezo a involucrar en grupos de mujeres, y vengo a los almuerzos y participo en organizaciones de mujeres.” (Directorio, industria)

Asimismo, la mayoría de las empresas donde trabajan las entrevistadas ofrecen programas que se orientan a mejorar el balance entre el tiempo de trabajo y el tiempo personal de todas sus empleadas y empleados. Son programas de tiempo flexible en los que se ajustan los horarios de trabajo según los objetivos de los puestos y las tareas, y se brinda la posibilidad de trabajar desde el hogar algunos días. Esto se inscribe en una tendencia, frecuente entre las personas más jóvenes, a diversificar actividades y equilibrar las distintas esferas de la vida.

Esta modalidad es posible cuando el tipo de tarea no requiere la presencia permanente en el lugar de trabajo y se facilita a través de las tecnologías de información y comunicación. No sorprende, entonces, que en las empresas de tecnología el trabajo flexible esté más difundido:

“... tenés la *notebook*, tenés internet en tu casa, tenés celular, tenés todo lo necesario para poder trabajar desde tu casa.” (Alta gerencia, tecnología)

“Para nosotros es totalmente normal tomar un *call* de cualquier lugar... Yo tengo escenas que son cómicas: he cocinado tomando un *call*, la computadora puesta en un estante en la cocina, en silencio, mientras estaba escuchando; cuando tenía que decir algo, me limpiaba las manos con el delantal que tenía puesto, sacaba el *mute*, hablaba y seguía... Yo puedo pensar y pelar papas.” (Gerencia media, tecnología)

Las mujeres con hijas o hijos en edades que requieren cuidado hacen uso de estos programas, que entienden como beneficios, para articular las obligaciones del trabajo y del hogar:

“Igual estás ocho horas fuera de tu casa, pero terminás la jornada desde ahí. O sea, entrás a las nueve, te vas a las cuatro y ya llegás... Muchas mujeres van a buscar a los chicos al colegio y después siguen desde sus casas. Y dos veces por semana trabajan ahí, hay bastante flexibilidad.” (Alta gerencia, tecnología)

Entre algunas entrevistadas que ocupan puestos de alto rango, la flexibilidad laboral de los varones cónyuges es de gran relevancia cuando

piensan en los factores que pueden resolver la desventaja relativa en la que se encuentran:

“Que los padres tengan flexibilidad en el trabajo es muy importante para que las mujeres se puedan desarrollar profesionalmente. (...) Para que una mujer a la que le ofrecen un puesto de más responsabilidad, de más compromiso, pueda tener la libertad de aceptarlo, tiene que estar segura de que en el día a día va a poder balancear la vida personal y profesional. Y para eso necesita tener un hombre al lado que pueda hacer lo mismo. Entonces, más allá de la paternidad, me parece que lo importante es que los hombres también tengan esa posibilidad de volver a su casa a una hora razonable.” (Gerencia general, industria)

“Si vos seguís teniendo la responsabilidad del manejo de los hijos y de la casa, y lo mantenés igual, aunque tengas ayuda, es bastante más difícil desarrollar muchas otras habilidades o posibilidades en otros ámbitos. No quiere decir que no lo puedas hacer, pero la mujer maravilla no existe.” (Gerencia media, servicios)

## Políticas de cuotas

En algunas empresas existen políticas que buscan incrementar la cantidad de mujeres en puestos directivos o gerenciales a través de la fijación de cuotas. Más allá de su implementación formal, la mayoría de las entrevistadas tiene una posición al respecto. Algunas consideran que las cuotas no necesariamente responden a la lógica de crecimiento meritocrático que caracteriza la cultura y las formas de hacer en las empresas, y que se contradicen con los esfuerzos que ellas han realizado para alcanzar los puestos que ocupan y legitimar sus capacidades laborales. Como ya se mencionó, la mayoría ha tenido que esforzarse más que sus pares varones para que se reconozca su desempeño. En muchos casos, el cargo formal no fue suficiente para lograr legitimidad y respeto, y debieron demostrar con evidencia que tenían la pericia, los saberes y el conocimiento técnico suficientes para ocupar puestos de alta responsabilidad. En este marco, varias de las entrevistadas entienden que las políticas de cuotas debilitan sus posiciones más de lo que las fortalecen:

“A mí me da la sensación de que cuando vos ponés un cupo, una cuota, podés estar poniendo en un lugar a una mujer donde no rinde, y que sea contraproducente. O sea, ese es el miedo que me da siempre cuando imponés algo.” (Gerencia general, industria)

Sin embargo, aun quienes tienen dudas acerca de la implementación de cuotas coinciden en que es necesario promover de forma activa las trayectorias de las mujeres en las grandes empresas a través de otras iniciativas. Se trata de ampliar oportunidades y visibilizar a quienes mostraron capacidades para ser promovidas:

“Hay que esforzarse para que las mujeres que tienen potencial y están tímidas sepan que con algo de autoestima pueden mejorar y crecer. Pero ahí es donde viene el trabajo delicado, porque a mí como mujer no me gusta que me traten diferente, si no van a decir que crecí porque soy mujer.” (Gerencia general, industria)

“Yo creo que, por el momento, las cuotas todavía hacen falta.” (Alta dirección, industria)

Quienes están a favor de las cuotas coinciden en la importancia del diseño de políticas y lineamientos que las acompañen.

“Creo que la cuota pone el tema en la mesa. Que se explique por qué es importante, por qué hay que darles un lugar a las mujeres en el mundo, por qué hay que incentivar su crecimiento.” (Alta dirección, industria)

Otro grupo de entrevistadas reconoce que la preocupación institucional de las empresas donde trabajan para incrementar la cantidad de mujeres en puestos de decisión facilitó el acceso a su puesto. Coinciden en que en un primer momento sintieron dudas, por considerar que un ascenso debido a una política de cuotas era de “menor calidad, sospechado”. A esta reacción inicial, procedió una reflexión y valoración sobre sus propias calificaciones y logros, y la creencia de que las cuotas facilitan el acceso a puestos históricamente vedados por el predominio de entornos masculinizados.

“Es muy complicado, porque decís: ‘¿Al final me eligen porque soy buena o porque soy mujer? Y ser mujer no es ningún mérito, es lo que soy. Si yo fuera una mujer muy masculina, estarían mucho más contentos, obviamente, porque cumplen con su cuota, pero en realidad tienen a un hombre. Nadie te va a poner aunque seas mujer y cumplas un cupo si no le vas a entregar lo que necesita.’ (Alta dirección, industria)

Un último grupo cambió de opinión con el tiempo, cuando se encontraban en puestos jerárquicos más altos:

“Yo estaba en contra de los cupos. Siempre me pareció que la gente tiene que llegar por su propio mérito, y que el hecho de que haya cupos muchas veces fuerza a que entre alguien que quizás... Pero la verdad es que las cosas también se miden por sus resultados, yo cambié de opinión.” (Dirección ejecutiva, servicios)

\*\*\*\*\*

¿Qué factores posibilitaron el acceso de algunas mujeres a puestos de decisión en grandes empresas del país? Emergen claramente dos entre las entrevistadas: en primer lugar, todas han accedido a una educación universitaria, en la que se han destacado y que fue la condición de base para su ingreso a las empresas; en segundo lugar, tienen actitudes que les permiten tomar decisiones y administrar con mayor libertad sus trayectorias laborales.

Si bien las entrevistadas muestran gran riqueza de perfiles actitudinales, comparten rasgos que las distinguen y que han facilitado sus trayectorias. Son mujeres con sólidas aspiraciones, un fuerte entusiasmo, gran iniciativa y confianza en sus capacidades y potencialidades. Han sabido enfrentar estereotipos de género y entornos hostiles, y construir modos propios de liderazgo.

No obstante, sus trayectorias laborales también presentan obstáculos que pueden ser identificados con nitidez. Muchos de ellos, de orden simbólico, reafirman representaciones sociales en las que las mujeres son aún extrañas en algunos ámbitos del trabajo en las empresas, especialmente en los puestos de mayor jerarquía. Las entrevistadas refieren dificultades para “ser tomadas seriamente”, para que se escuchen sus

posiciones, opiniones, para afirmar sus decisiones. Aunque han logrado superarlas, esto les ha requerido un esfuerzo adicional al de sus pares varones, que se agrega al esfuerzo para cubrir las exigencias de la actividad laboral y articularla con las tareas de cuidado.

Las madres entrevistadas adoptaron una rica variedad de estrategias para alcanzar esta

articulación: trabajadoras domésticas, redes familiares disponibles para asistir y cuidar, instituciones escolares, coordinación con sus cónyuges. Estas estrategias de conciliación y su costo económico dependen mayoritariamente de las entrevistadas, quienes son las responsables principales de la organización de sus hogares.

En 1991, Argentina adoptó una de las primeras leyes de cuotas legislativas de género en el mundo, que requiere a los partidos políticos la inclusión de un 30% de mujeres en las listas electorales. Desde entonces, las cuotas de género se han difundido rápidamente. Medidas de acción afirmativa gobiernan la composición de órganos legislativos, ejecutivos, gabinetes, servicios civiles, tribunales y, más recientemente, consejos directivos en grandes empresas.

Sobre la implementación de las cuotas predominan dos argumentos. Los normativos afirman que la exclusión sistemática de las mujeres de los puestos de liderazgo viola las normas democráticas básicas de justicia y equidad. De forma creciente y en distintas partes del mundo, las mujeres muestran avances importantes en términos educativos, pero permanecen fuera de las altas esferas del poder político y económico. En este contexto, las cuotas de género irrumpen en las prácticas de contratación que se basan en redes predominantemente masculinas y facilitan a mujeres calificadas el acceso a puestos de decisión.

Los argumentos instrumentales comparan las preocupaciones vinculadas con la justicia y equidad, pero hacen hincapié en los beneficios de políticas asociadas con el liderazgo de las mujeres. Dado que sus experiencias y perspectivas difieren de las de los varones, el proceso de toma de decisión probablemente también difiera. Diversos estudios han identificado que la presencia de mujeres en puestos directivos mejora el rendimiento de las empresas desde diversos resultados: gastos en investigación y

desarrollo, pagos de dividendos, rendimientos financieros, reestructuración organizacional y gestión del riesgo.

En la práctica, las cuotas de género se justifican a través de una combinación de ambos argumentos. Las políticas resultantes son medidas no vinculantes que alientan a las elites a reclutar a más mujeres, pero no imponen sanciones por no cumplir con las metas, o normas legales que imponen la supervisión del gobierno y las sanciones por incumplimiento. Las cuotas de género en grandes empresas siguen generalmente alguno de estos dos patrones.

La implementación de cuotas sujetas a sanciones legales en el ámbito de las grandes empresas se ha expandido en los últimos años. Entre los países que las han puesto en práctica hay 13 de Europa occidental (Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Islandia, Italia, Noruega, Países Bajos y Suiza), además de Brasil, Israel, Malasia y Sudáfrica. A pesar de que la aplicación de las leyes varía en las empresas estatales respecto de las privadas, algunos países han implementado leyes de cuotas en el sector privado; entre ellos, Bélgica, España, Francia, Islandia, Italia, Malasia, Noruega y Países Bajos.

Sin embargo, legislar cuotas no es suficiente. Las cuotas vinculantes han incrementado el número de mujeres en consejos directivos, pero solo Noruega ha alcanzado —y superado— el umbral que deseaba. Leyes eficaces requieren los mismos procesos de fortalecimiento que las cuotas legislativas eficaces: evitar ambigüedades y mejorar su supervisión.

---

# CONCLUSIÓN



Las mujeres argentinas han alcanzado logros visibles en el ámbito educativo. Además, han conseguido mayores niveles de educación formal que los varones, diferencia que se amplía entre la población ocupada. Un dato revelador: el porcentaje de mujeres que completaron estudios superiores o universitarios alcanza a casi un tercio de las que generan ingresos laborales. ¿Cómo se manifiestan estos logros en sus trayectorias laborales? ¿Han significado mayor igualdad entre mujeres y varones en el ámbito laboral?

Los hallazgos de esta publicación indican que el progreso educativo de las mujeres ha comenzado a manifestarse de forma más explícita en logros laborales. En las últimas dos décadas, no solo ha incrementado la participación económica de las mujeres —especialmente de las madres—, sino que se observan avances en núcleos duros de la desigualdad de género. Entre ellos, se destaca la reducción en las disparidades remunerativas.

Entre 1996 y 2012 hubo reducciones marcadas de las brechas de ingresos horarios y, en menor medida, de los ingresos totales. Si bien estas reducciones se expanden al conjunto de las trabajadoras, su magnitud depende mayormente del nivel educativo alcanzado: cuanto más alto es el grado de educación formal, mayor es la disminución en las brechas de ingresos.

Otro hallazgo es que, a lo largo del tiempo, el vínculo entre las trayectorias educativas y laborales de las argentinas se ha reforzado. Esto no sorprende: responde a los crecientes requerimientos de formación y competencias técnicas de los empleadores, impulsados por transformaciones en los sistemas productivos (Novick, 2010; PNUD, 2013). Estas transformaciones implican, a la vez, cambios en los requerimientos de las capacidades laborales y en los criterios de búsqueda de las empresas, que se guían de forma creciente por la formación continua y la gestión del conocimiento. En el mundo laboral actual, ya no es suficiente tener una educación de base, sino que la educación permanente ha adquirido un lugar determinante (IIPE-UNESCO, 2010).

No obstante, la dificultad de muchas mujeres para trabajar más horas continúa siendo un factor crítico en la persistencia de las brechas de ingreso. Esto inhibe un acceso más pleno al mercado laboral, especialmente entre los sectores más vulnerables, y limita las formas de inserción: en promedio, las mujeres trabajan menos horas, en situaciones de mayor precariedad y con trayectorias más inestables.

La inserción creciente de las mujeres en el mundo del trabajo en Argentina se ha desarrollado en un contexto de “revolución estancada”. Si bien las familias con doble proveedor son más frecuentes, no se produjeron modificaciones significativas en la participación de los varones en las tareas domésticas (Cerrutti, 2003; Wainerman, 2003). Por el contrario, a pesar de las transformaciones del modelo familiar tradicional, sigue vigente una división sexual del trabajo en la que las mujeres son las responsables principales de la organización y el cuidado de los hogares.

Por lo tanto, las mujeres con responsabilidades familiares tienden a trabajar a tiempo parcial y a disponer de una mayor flexibilidad horaria. Sin embargo, el mercado de trabajo, particularmente en los segmentos menos calificados, ofrece escasas posibilidades ocupacionales con estas características y que, a la vez, brinden protección

social. La disponibilidad horaria continúa siendo el principal criterio para la búsqueda de personal no calificado; en el caso del personal profesional y técnico se ubica en segundo lugar, luego del nivel de formación (Novick, 2010).

## Desigualdad en puestos de decisión: avances y desafíos

A pesar de los logros educativos y laborales de las mujeres en las últimas décadas, son los varones quienes ocupan la mayoría de los puestos de decisión. La persistencia de esta desigualdad indica que la segregación vertical continúa caracterizando el patrón ocupacional en Argentina. Sin embargo, la mayor inserción de las mujeres en el mercado laboral y la reducción de las brechas salariales han sido acompañadas por avances en su representación en lugares de jefatura y dirección. Si bien la visibilidad de las mujeres es aún incipiente en diversas áreas de actividad, estos avances sugieren trayectorias alentadoras en el mediano y largo plazo para superar barreras que tradicionalmente dificultaron un patrón ocupacional más igualitario en el país.

Los altos niveles de educación formal de la mayoría de las jefas y directoras facilitaron sus trayectorias hacia los puestos de decisión. Ellas no solo presentan mayores niveles educativos que las mujeres en otras ocupaciones, sino también respecto de sus contrapartes varones: la brecha de género educativa se intensifica entre los puestos de mayor jerarquía.

Esta brecha sugiere que los requerimientos educativos para que las mujeres ocupen puestos de decisión son aún mayores que para los varones. En los mismos puestos (altos cargos), parecieran demandarse mayores capacidades a las mujeres. La contracara de esta mayor exigencia es que, si bien la brecha de género en los ingresos totales persiste, se reduce de forma significativa. Al estimarse el ingreso horario promedio, la brecha no solo disminuye, sino que se revierte a favor de las mujeres.

La brecha en el número de horas trabajadas también afecta, aunque en menor medida, los puestos de decisión. Esto indica que el acceso más pleno al mercado laboral impacta en el reducido grupo de mujeres que alcanzan lugares de mayor responsabilidad dentro de las organizaciones. En su mayoría, y al igual que las mujeres en otras ocupaciones, ellas son las responsables principales de la organización de sus hogares. Disponen de recursos económicos para cubrir demandas domésticas y de cuidado, y solo una minoría convive con niños menores de 6 años. Sin embargo, al compararse sus responsabilidades domésticas con las de sus contrapartes varones, las asimetrías son evidentes: mientras ellas, en su mayoría, tienen cónyuges que también se desempeñan en puestos de decisión, casi la mitad de los jefes y directivos están en pareja con mujeres que no participan en el mercado laboral.

Los avances de las mujeres en el acceso a puestos de decisión se concentran en el sector estatal, donde se ha incrementado el número de funcionarias en los poderes ejecutivo, legislativo y judicial. Esto se asocia con la implementación de la ley de cupo femenino en el Congreso nacional y, en diferente medida, en las legislaturas provinciales. El propósito de la ley fue promover la participación efectiva de las mujeres en

las listas de candidatas a cargos electivos, que antes era muy reducida. La ley tuvo un efecto muy positivo, especialmente a nivel nacional, primero en la Cámara de Diputados y luego en la de Senadores.

Por el contrario, la presencia y el progreso de las mujeres en puestos de decisión en el sector privado son menores. Esta diferencia revela la mayor persistencia de barreras para acceder a posiciones jerárquicas en instituciones privadas, particularmente en las grandes empresas.

Dos factores clave, identificados en la mayoría de los testimonios de las entrevistadas, se vinculan con la persistencia de estas barreras. Por un lado, iniciativas organizacionales de conciliación con bajo nivel de formalidad, que dependen en gran medida de acuerdos *ad hoc* de las mujeres con sus jefes o jefas. Por el otro, estereotipos de género que se perpetúan en entornos masculinizados.

## Enfrentar estereotipos de género y entornos masculinizados

Los estereotipos de género se fundan en representaciones extendidas sobre las formas de ser, actuar y pensar de mujeres y varones. Se expresan a través de supuestos generalizados sobre las capacidades “distintivas” de las mujeres en relación con los varones. Estos supuestos inciden en caracterizaciones sobre sus perfiles actitudinales, sus formas de vinculación e incluso sus modos de liderazgo.

Las mujeres jefas y directivas se caracterizan como más “emocionales” y permeadas por problemas del ámbito del hogar. En la toma de decisiones, se las suele percibir como “blandas” y más inseguras. Por el contrario, los estilos y mecanismos de toma de decisión de los varones se consideran más lineales, frontales y expeditivos.

Los estereotipos de género y la masculinización de los entornos laborales se manifiestan en cuestionamientos hacia las capacidades de jefas y directivas y sus desempeños. El cargo formal y la validación institucional para ocuparlo no suelen ser legitimadores suficientes de sus capacidades y trayectorias, sino que tienen que ser reforzados en su labor cotidiana.

La hostilidad durante el embarazo se sigue percibiendo como un elemento central de los entornos masculinizados, y se manifiesta a través de cuestionamientos —generalmente informales— sobre el compromiso con el trabajo. Para algunas entrevistadas, la maternidad representó un freno a sus trayectorias; para la mayoría, fue una fuente de incertidumbre sobre su futuro laboral.

¿Cómo adquirieron la confianza y autoestima suficientes para enfrentar estereotipos y entornos hostiles, influir sobre sus trayectorias laborales y crear formas propias de liderazgo?

Las mujeres entrevistadas que han accedido a puestos de decisión en grandes empresas no solo se caracterizan por sus sólidas capacidades técnicas, sino también por otras menos tangibles, subjetivas, que se manifiestan en actitudes, creencias y orientaciones. Tienen grandes aspiraciones laborales, iniciativa, entusiasmo, confían en sus potencialidades. Son mujeres empoderadas, que conocen sus capacidades y las cultivan, que incorporan las condiciones del entorno y despliegan estrategias para alcanzar sus metas.

Estas mujeres han podido canalizar sus objetivos y elecciones para participar activamente en sus distintos ámbitos laborales, y dispusieron de un mayor control en las opciones y decisiones estratégicas sobre sus trayectorias. Además de la confianza en sus propias capacidades, entienden que su participación puede producir un cambio, desafiando las creencias generalizadas —que subyacen en los estereotipos de género— sobre el rol subordinado de la mujer y su imposibilidad de producir transformaciones en los entornos en los que se desempeñan.

## Construir empoderamiento

Las mujeres pueden empoderarse a través del conocimiento y la independencia económica. El acceso a ingresos monetarios les permite mayor autoridad en el hogar y facilita la negociación de la división de tareas domésticas. Las mujeres que generan ingresos, independientemente de su posición, tienen un mayor sentido del control sobre sus vidas, y más poder y control sobre los recursos dentro de la familia que las mujeres que no los generan (Stromquist, 1995).

Un período crítico para la construcción de empoderamiento es la adolescencia y la adultez temprana. Actitudes como la confianza en sí mismas y la autoestima tienden a consolidarse durante esta etapa y a persistir durante toda la vida (Schuman y Corning, 2012; Inglehart, 1997). Tres factores centrales afectan las experiencias de socialización durante la adolescencia y la adultez temprana: la transmisión intergeneracional, especialmente a través de los padres; las características de las instituciones (u organizaciones) a las que asisten, en particular de naturaleza educativa, y los efectos históricos.

Las instituciones educativas tienen un rol primordial en la construcción de empoderamiento a través del “currículum oculto”. Este es un efecto secundario de la educación formal, de las lecciones que se aprenden —no necesariamente de forma explícita—, así como de la transmisión de actitudes y creencias. Valores, disposiciones y expectativas sociales y de comportamiento se promueven y socializan desde las instituciones educativas. La experiencia de la educación formal no solo enseña el currículum explícito, sino que también puede transmitir valores como la independencia, la confianza y la autoestima (Dreeben, 1976). En otras palabras, el currículum oculto puede promover, a través de contenidos no formalizados, un enfoque de vida y una actitud para el aprendizaje. Las instituciones educativas pueden entonces generar ámbitos propicios para empoderar a las mujeres.

Asimismo, efectos históricos durante la adolescencia tardía y la adultez temprana pueden tener una incidencia significativa en la formación de las creencias más arraigadas. Acontecimientos políticos importantes definen lo que es saliente y significativo para las y los jóvenes, al enfrentarse por primera vez al mundo político. Este proceso de socialización produce cohortes distintas o generaciones políticas que responden con actitudes y conductas a los nuevos acontecimientos políticos (Jennings y Stoker, 2004).

El restablecimiento de la democracia en Argentina transformó de forma significativa la vida cotidiana de las personas; a pesar de que no se trató de un proceso lineal, el impacto en las instituciones fue

duradero. Significó mayor apertura en entornos formales e informales, mayor libertad de expresión y de reunión, y la exposición a medios de comunicación independientes. La mayor tolerancia, pluralidad y diversidad en las instituciones implicó una mayor inclusión de grupos tradicionalmente excluidos o relegados, entre ellos las mujeres (Siemienska, Basañez y Moreno, 2010; Inglehart y Norris, 2003). Este proceso ha sido particularmente visible en el ámbito educativo, donde los avances de las mujeres comenzaron a consolidarse y a destacarse en relación con los de los varones; aun más en las últimas dos décadas en el nivel superior y universitario, donde las mujeres son mayoría y se gradúan en un porcentaje más elevado.

Las mujeres jefas y directivas de la Argentina actual no han sido ajenas a estos cambios. Por el contrario, muchas transcurrieron su adolescencia y adultez temprana durante el proceso de transición y consolidación democrática. No sorprende, por lo tanto, que a través de sus logros reflejen los cambios institucionales e históricos que ha atravesado el país en su historia reciente.

## Hacia la consolidación de nuevos liderazgos

Las jefas y directivas entrevistadas manifiestan la convicción de que es posible desarrollar una carrera articulando lógicas de funcionamiento que difieren de las asignadas tradicionalmente a mujeres y varones. Han podido enfrentar estereotipos de género y entornos hostiles, y creen que es posible proponer caminos alternativos para construir formas propias de liderazgo.

Entienden que mujeres y varones suelen disponer de recursos diferentes. Sin embargo, reconocen las diferencias como un valor y no como un “déficit”. Para ellas, la diversidad de recursos ha enriquecido a las empresas donde trabajan, permitiéndoles complementarse y potenciarse, al incorporar miradas diferentes. Esta perspectiva implica que no hay una única forma de alcanzar los objetivos: se animan a seguir caminos que divergen de los tradicionalmente pautados, y confían en sus capacidades para poder lograrlos.

Tienden a desarrollar otras modalidades en su comunicación y toma de decisiones, que se vinculan con la formación y construcción de consensos, que asocian con decisiones sostenibles. La mayoría concibe las decisiones unilaterales como imposiciones, menos proclives a perdurar.

Las mujeres son más propensas que sus pares varones a articular diferentes actividades y pensar sus decisiones no solo desde los resultados, sino también desde los procesos internos y las capacidades de las personas. Esta perspectiva se traslada también a sus agendas y estrategias de negocios.

Asimismo, construyen vínculos diferentes con sus equipos de trabajo: son más atentas a sus problemas personales e intentan resolver lo que está a su alcance, aun si se trata de situaciones ajenas a la esfera estrictamente laboral.

Los hallazgos sugieren que los nuevos liderazgos delineados por las entrevistadas incluyen elementos de los modelos “transformacionales”. Estos se basan en la convicción y la autoestima, promueven cambios y

una visión comprehensiva de cómo la organización debe buscar cumplir sus objetivos (Chin y otros, 2007). Se contraponen con una visión “transaccional”, que se focaliza exclusivamente en los resultados y se caracteriza por liderazgos jerárquico-tradicionales.

## Consideraciones sobre iniciativas y políticas

Las iniciativas y políticas para que los logros educativos y potencialidades de las mujeres se traduzcan en un acceso más pleno al mercado de trabajo y a puestos de decisión deben debatir, entre otras cuestiones, la transmisión de las capacidades actitudinales en el sistema educativo, la conciliación entre trabajo y hogar y cambios organizacionales en entornos masculinizados.

### Construir confianza y autonomía a través del sistema educativo

El currículum oculto puede ser clave en la construcción de empoderamiento entre las jóvenes argentinas, mediante la transmisión de actitudes de confianza y autoestima a partir de las prácticas, procedimientos, reglas, relaciones y estructuras de las instituciones educativas. Ello implica pensar el ejercicio de la autoridad de las y los profesores, las reglas que rigen su relación con las y los alumnos, las actividades de aprendizaje, los libros de texto, las medidas disciplinarias, los sistemas de seguimiento y las prioridades de los planes de estudios de forma tal que se promuevan actitudes vinculadas con el empoderamiento, la autonomía y la tolerancia a la diversidad.

Asimismo, el currículum oculto es un facilitador central para la gestión del conocimiento. La educación relevante para el trabajo ya no implica, como en la era industrial, una formación práctica o técnica, sino otra basada en la transmisión de capacidades como la creatividad, la adaptabilidad, la flexibilidad, la solución de problemas y la habilidad para el trabajo en equipo (Beech, 2003). En otras palabras, la gestión del conocimiento enfatiza el “aprendizaje dinámico” y requiere no solo capacidades específicamente técnicas sino también actitudinales, que funcionen como puente entre roles profesionales, promuevan el aprendizaje y respondan a la adaptación.

Afrontar situaciones difíciles con autonomía, iniciativa, relaciones interpersonales, flexibilidad para la adaptación a los cambios, comunicación y toma de decisiones no son características individuales de naturaleza idiosincrática (Fernández Enguita, 2010). Son capacidades que se pueden promover, alimentar y construir en todas las instancias del sistema educativo. Esto implica nuevos desafíos y demandas para quienes tienen que transmitirlos, y para quienes deben implementar cambios en las instituciones que faciliten su promoción.

### Más y mejor acceso a estrategias de conciliación para un acceso más pleno al mercado de trabajo

Los cambios en el ámbito laboral en las últimas décadas y las transformaciones en las familias a raíz de ello requieren consolidar los esfuerzos para diseñar e implementar políticas públicas de conciliación, en especial acerca del cuidado de las y los niños menores de tres años.

Este continúa dependiendo, en gran medida, de la situación socioeconómica específica del grupo familiar y de los servicios existentes en las localidades en las que viven.

Asimismo, el régimen de licencias por maternidad y paternidad, fragmentado por ocupaciones y por jurisdicción, no ha variado, a pesar de que existen algunos proyectos de ley presentados en el Congreso nacional, que proponen extenderlas. Se observan diferencias importantes entre las licencias del sector estatal y privado: las trabajadoras del sector estatal disponen de 10 días más y una hora más de permiso por lactancia (Lupica, 2010). Además, las trabajadoras de planta permanente del sector estatal tienen garantizada la continuidad en sus puestos, mientras que en el sector privado la legislación protege el empleo de la embarazada y la madre solo por un período determinado. Las licencias por paternidad son muy reducidas en ambos sectores, aunque hay una pequeña diferencia (5 días y 2 días); esto explicita la necesidad de superar normativas que refuerzan la división sexual del trabajo.

La primera encuesta nacional de uso del tiempo indica que la carga mayoritaria en términos de tiempo y dedicación en la organización del hogar, y especialmente en el cuidado de las y los niños, recae sobre las mujeres. Sugiere también que los cambios en el ámbito laboral no se acompañaron de cambios significativos en los roles domésticos.

Si bien el “déficit de tiempo” afecta al conjunto de las mujeres trabajadoras, impacta especialmente entre las mujeres de bajos recursos, ante la imposibilidad de acceder a trabajadoras domésticas o guarderías privadas. Y evidencia la necesidad de expandir la oferta de servicios estatales para las y los niños más pequeños: desde guarderías de acceso universal hasta la extensión de las jornadas escolares (Itzcovich, 2013).

Más específicamente, las políticas de conciliación requieren una visión más integral del sistema, y mayor coordinación entre los diferentes organismos, actores y regulaciones que conforman actualmente un entramado institucional complejo (Lupica, 2014). Demandan, en particular, mayores esfuerzos de articulación entre áreas gubernamentales en los ámbitos nacional y provincial, en el sector privado y en los hogares.

### **Replantear conceptualizaciones tradicionales y transformar entornos organizacionales para alcanzar nuevos liderazgos**

Los hallazgos de las entrevistas permiten identificar aspectos organizacionales que deberían transformarse para que más mujeres accedan a puestos de decisión en el ámbito laboral en Argentina, especialmente en las grandes empresas. En particular, la eliminación de estereotipos y prejuicios de género que producen ámbitos altamente masculinizados requiere cambios en las perspectivas y las culturas organizacionales.<sup>22</sup>

Replantear el modelo predominante de liderazgo hacia enfoques más abarcativos e inclusivos, que faciliten la articulación de lógicas diferentes en los procesos de toma de decisión, puede ser un paso importante. Esta reconceptualización implicaría cambios en los criterios de selección, evaluación y desempeño que tienden a reforzar la desigualdad entre mujeres y varones en el acceso a lugares jerárquicos.

Otro punto central es la comprensión a nivel organizacional de las diferencias en el ciclo de vida entre mujeres y varones. No se trata solo



de contratar más mujeres, sino también de poder brindarles perspectivas de mediano y largo plazo. Esto implica entender que las prioridades de trabajo de mujeres y varones cambian en diferentes etapas de la vida y, además, que esas etapas tienden a ser diferentes en las mujeres y los varones (Schaffnit-Chatterjee, 2010). En este marco, la consolidación de un conjunto más amplio de mujeres en las bases de las organizaciones que puedan proyectarse efectivamente en trayectorias hacia puestos de decisión requiere:

- Tratar la flexibilidad (tanto en tiempo como en espacio) y el equilibrio entre la vida laboral como una política central de las empresas, y sustituir arreglos informales y *ad hoc* por iniciativas formalizadas.
- Reconocer que el modelo lineal de carrera ininterrumpida no es sostenible.
- Aumentar o suprimir los límites de edad para la identificación y el desarrollo de potenciales candidatas.
- Tener en cuenta las etapas de vida para misiones en el extranjero y traslados.
- Las gerentas pueden estar dispuestas a iniciar una carrera internacional entre los 50 y 60 años, mientras que en esa etapa los varones tienden a finalizar sus viajes y traslados.
- Medir el desempeño por resultados, no por horas.
- Incrementar las redes informales de comunicación y los programas de mentoreo.
- Crear programas de diversidad que potencien el desarrollo profesional, y que las y los gerentes sean responsables de los resultados.

Por último, la implementación de cuotas genera debate y controversias aun entre las mujeres que se desempeñan en grandes empresas. Las opiniones de las entrevistadas reflejan diversas posturas. Por un lado, el temor a que el esfuerzo para alcanzar sus puestos y legitimar sus capacidades —que en muchos casos demandó logros mayores que los de sus pares varones— se devalúe. Por el otro, la preocupación por que las mujeres que desarrollaron las capacidades y requisitos para ser promovidas no dispongan de oportunidades efectivas para acceder a puestos disponibles.

En este marco, las cuotas pueden resultar útiles si se implementan junto con las demás iniciativas mencionadas para la promoción de la igualdad de género en las grandes empresas. Aisladas, difícilmente sean exitosas, ya que requieren un número crítico de mujeres que puedan potenciar sus capacidades en los respectivos contextos organizacionales, y compatibilizar las esferas de sus vidas laborales y domésticas.

La puesta en práctica de estas iniciativas daría a las mujeres en grandes empresas señales positivas del compromiso de la alta gerencia con la diversidad y la creación de un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso de sus identidades, capacidades y aspiraciones.



# NOTAS

- 
- <sup>1</sup> Entendemos por división sexual del trabajo la delegación diferenciada de tareas entre mujeres y varones.
- <sup>2</sup> La igualdad de oportunidades entre mujeres y varones está, además, explicitada por la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW). En particular, la CEDAW especifica el derecho a las mismas oportunidades de empleo, y a la aplicación de los mismos criterios de selección; el derecho a elegir libremente profesión, al ascenso, a la estabilidad en el empleo, y a todas las prestaciones y otras condiciones de servicio; el derecho a igual remuneración, incluso prestaciones, y la igualdad de trato con respecto a un trabajo de igual valor; así como la igualdad de trato en la evaluación de la calidad del trabajo. La convención alienta el suministro de los servicios sociales de apoyo necesarios para que las madres y padres combinen obligaciones hacia sus familias con las responsabilidades del trabajo y la participación en la vida pública, especialmente mediante la creación y desarrollo de una red de servicios destinados al cuidado infantil.
- <sup>3</sup> El IDH y el IDG se han estimado empleando una metodología similar a la que utilizaba tradicionalmente el PNUD. En 2010, esa metodología se modificó. Para mayores precisiones sobre la construcción de cada índice y las fuentes utilizadas, véase el anexo 1.
- <sup>4</sup> El IDG refiere a aspectos mensurables en la mayoría de los países y, por consiguiente, no abarca otros aspectos relevantes de la desigualdad, como la toma de decisiones, el consumo de recursos dentro de la familia y la seguridad personal. No obstante, estos aspectos pueden ser fuertes determinantes de la condición relativa de la mujer y de su calidad de vida. No se pudo aplicar el Índice de Potenciación de Género (IPG), que estipula en qué medida varones y mujeres participan en los ámbitos político y económico, ya que el porcentaje de mujeres en puestos directivos no es estadísticamente significativo a nivel jurisdiccional en el país.

- <sup>5</sup> El IDH y el IDHG están comprendidos entre 0 y 1. Cuanto más cercano a 1 es el valor de un país, mayor es su nivel de desarrollo humano.
- <sup>6</sup> Los datos comienzan en 1996 ya que a partir de ese año se pueden compatibilizar las series de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec).
- <sup>7</sup> Dado que el IDHA amplía los indicadores para cada dimensión del desarrollo humano, su nivel tiende a ser menor que el estimado con el IDH. Mientras que el IDHA para 2012 a nivel nacional alcanza 0,721, el IDH asciende a 0,851. El ordenamiento de las jurisdicciones de acuerdo con su nivel de desarrollo humano también se ve alterado, si bien no de manera significativa. Asimismo, el IDHA resalta más las diferencias en el nivel de desarrollo humano entre jurisdicciones que el IDH. La razón entre el IDHA de la jurisdicción con nivel más alto (ciudad de Buenos Aires) y la jurisdicción con nivel más bajo (Santiago del Estero) denota una diferencia del 32%, mientras que la diferencia al emplear el IDH es del 11%.
- <sup>8</sup> Este incremento no fue homogéneo entre las mujeres de distintos sectores sociales; entre las de hogares de bajos ingresos, el incremento fue menor (Cortés, 2012).
- <sup>9</sup> “Subocupado demandante” es la persona subocupada que quiere trabajar más y está buscando activamente otro trabajo. “Subocupado no demandante” es la persona subocupada y dispuesta a trabajar más horas, pero que no está en búsqueda activa de otra ocupación.
- <sup>10</sup> Debido a restricciones impuestas por las bases de datos, solo se consideran para este cálculo las mujeres que son cónyuges o jefas de hogar.
- <sup>11</sup> Los resultados de acceso público de la encuesta no proveen información discriminada según nivel socioeconómico ni jurisdicción.
- <sup>12</sup> La tasa de participación en el trabajo doméstico no remunerado se refiere al porcentaje entre el total de personas que realizan trabajo doméstico no remunerado y la población total.
- <sup>13</sup> Actualmente, y de acuerdo con la Ley de Contrato de Trabajo (20.744/2011), se establece una licencia por maternidad con un piso de 90 días (45 días antes del parto y 45 días después), con una tasa de reemplazo de casi el 100% del salario, financiado por la Administración Nacional de la Seguridad Social. Existen variaciones en los diferentes convenios colectivos de trabajo. Además, la nueva ley sobre el régimen especial de contrato de trabajo para el personal de casas particulares (ley 26.844/2013) establece una licencia por maternidad de 90 días, al igual que en la Ley de Contrato de Trabajo.

<sup>14</sup> La EPH categoriza los puestos de decisión como “jefatura y dirección”. La dimensión jerarquía ocupacional del clasificador nacional de ocupaciones del censo de 2001 describe la existencia de formas jerárquico-organizativas de los procesos de trabajo, y se establece a partir de líneas jerárquicas que visibilizan cada ocupación en el ordenamiento interno de las unidades productivas. Consta de cuatro categorías: 1) “Ocupaciones de dirección”: se encargan de la conducción general de organismos, instituciones y empresas públicas, privadas o mixtas, a través de la formulación de objetivos y metas y la toma de decisiones globales de orden político, social, económico y productivo; 2) “Ocupaciones de jefatura”: tienen personal a cargo y supervisan directamente la producción de bienes y servicios, o la creación de las condiciones para que ella se realice; 3) “Ocupaciones de ejecución directa”: producen directamente un bien o un servicio, o crean las condiciones para su producción, y 4) “Ocupaciones independientes”: conjugan la ejecución directa de tareas de producción o de servicios con la gestión y organización de las actividades. Para ejemplos específicos, véase Torrado, Ariño y Sacco (2008).

<sup>15</sup> Por las características de la EPH, en la que se basa esta información, no es posible determinar la cantidad de hijos. En cambio, para quienes son jefes y cónyuges sí se pueden identificar los hijos convivientes.

<sup>16</sup> Si bien el acceso de mujeres a puestos de jefatura en el sector privado (en gestión administrativa, jurídica, presupuestaria, etc.) es algo más frecuente que a puestos de dirección, el porcentaje de estas es también bastante inferior que en el conjunto de los trabajadores.

<sup>17</sup> Algunos autores vinculan la concentración de las mujeres en ciertas ramas de actividad —lo que se denomina comúnmente “segregación horizontal”— con la segregación vertical. Se argumenta que las limitaciones de entrada a ciertas unidades académicas y áreas de especialización condicionan sus trayectorias hacia puestos de decisión (Ribera, Estellés Miguel y Dema Pérez, 2009). Sin embargo, en Argentina se ha incrementado la participación de las mujeres en todas las unidades académicas de la Universidad de Buenos Aires en las últimas tres décadas, y solo son minoría en Ingeniería y Agronomía. Como se verá en los testimonios de mujeres líderes en grandes empresas en el próximo capítulo, los obstáculos que han tenido que enfrentar se vinculan principalmente con entornos organizacionales y no con las unidades académicas o áreas de especialización. Por otra parte, los cambios actuales en el ámbito laboral implican una mayor diversidad en las áreas “esperadas” para acceder a puestos de jefatura y dirección.

<sup>18</sup> Las mujeres con educación superior o universitaria completa ganan en promedio un 14,5% más que los varones con similares niveles de educación; en cambio, para el resto de los trabajadores en puestos de jefatura y dirección la brecha virtualmente desaparece.

- <sup>19</sup> Se entrevistó a mujeres líderes de grandes empresas debido a que es el sector que presenta mayor desigualdad de género en el acceso a puestos de decisión. Las inferencias a partir de las entrevistas refieren a casos específicos, ilustrativos, pero sin representatividad estadística.
- <sup>20</sup> En Argentina hay pocos antecedentes de estudios sobre mujeres líderes en el sector privado en el país, entre ellos Heller (2011) y Di Marco (2009). A nivel regional puede mencionarse Cárdenas y otros (2014).
- <sup>21</sup> En algunos testimonios, se identifica que determinados atributos se asocian con formas de liderazgo “femeninas” y “masculinas”.
- <sup>22</sup> Desde el Área de Género del Centro Regional, el PNUD elaboró una guía para avanzar con un programa de certificación de sistemas de gestión de equidad de género en el sector privado (PNUD, 2010).
- <sup>23</sup> El índice de calidad educativa, usualmente incorporado al IDHA, no tiene información disponible por sexo.

# BIBLIOGRAFÍA

---

Alimo-Metcalfe, B. 2010. "Developments in gender and leadership: Introducing a new 'inclusive' model". *Gender in Management: An International Journal*, vol. 25 (8): 630-639.

Anonuevo, C. (comp.). 1995. *Women, Education and Empowerment: Pathways toward Autonomy*. Hamburgo: UNESCO.

Broadbridge, A. y Hearn, J. 2008. "Gender and Management: New directions in research and continuing patterns in practice". *British Journal of Management*, vol. 19, Issue Supplement s1: 38-49, marzo.

Cárdenas, M.C. y otros. 2014. "Latin American female business executives: An interesting surprise". *Gender in Management: An International Journal*, vol. 29 (1): 2-24.

CEPAL. 2013. *Panorama social de América Latina 2013*. Santiago de Chile: CEPAL.

Cerrutti, M. 2003. "Trabajo, organización familiar y relaciones de género en Buenos Aires". En Wainerman, C. (ed.). *Familia, trabajo y género. Un mundo de nuevas relaciones*. Buenos Aires: UNICEF-Fondo de Cultura Económica.

Chin, L. y otros (comp). 2007. *Women and Leadership: Transforming Visions and Diverse Voices*. Malden: Blackwell.

Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. 2012. *Objetivos del Desarrollo del Milenio. Informe País 2012*. Buenos Aires: Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales y PNUD.

Cortés, R. 2012. "Políticas laborales y transferencia de ingresos: ¿estrategias complementarias? Argentina 2002-2011". Trabajo presentado en el segundo foro de la Asociación Internacional de Sociología (ISA), Buenos Aires, agosto.

Di Marco, L. 2009. *Las jefas*. Buenos Aires: Sudamericana.

- Dreeben, R. 1976. "The unwritten curriculum and its relation to values". *Journal of Curriculum Studies*, vol. 8 (2): 111-124.
- Fernández Enguita, M. 2010. "El desafío de la educación en la sociedad del conocimiento". En *Educación y trabajo: Articulaciones y políticas*, IPEE-UNESCO.
- Heller, L. 2011. "Mujeres en la cumbre corporativa: El caso de la Argentina". *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, vol. 3: 68-96.
- Indec. 2014. "Encuesta sobre trabajo no remunerado y uso del tiempo. Resultados preliminares". Buenos Aires, Indec.
- IPEE-UNESCO. 2010. *Educación y trabajo: Articulaciones y políticas*. Buenos Aires: IPEE-UNESCO.
- Inglehart, R. 1997. *Modernization and Post-Modernization*. Princeton: Princeton University Press.
- Inglehart, R. y Norris, P. 2003. *Rising Tide: Gender Equality and Cultural Change Around the World*. Boston: Cambridge University Press.
- Izcoovich, G. 2013. "La expansión educativa en el nivel inicial durante la última década". Serie SITEAL e IPEE-UNESCO, cuaderno 16, septiembre.
- Jennings, M. y Stoker, L. 2004. "Social trust and civic engagement across time and generations". *Acta Politica*, vol. 39: 342-379.
- Loppreite, D. y Macdonald, L. 2014. "Gender and welfare regimes in Latin America: Early childhood education and care policies in Argentina and Mexico". *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, vol. 21 (1): 80-102.
- Lupica, C. 2010. "Trabajo decente y corresponsabilidad de los cuidados en Argentina". Documento de consultoría, Santiago de Chile, OIT.
- Lupica, C. 2014. "Recibir y brindar cuidados en condiciones de equidad: desafíos de la protección social y las políticas de empleo en Argentina", documento de trabajo 5, Buenos Aires, OIT.
- Marco Navarro, F. 2012. "La utilización de las encuestas de uso del tiempo en las políticas públicas". *Mujer y desarrollo* n.º 119.
- McIntosh, B. y otros. 2012. "Motherhood and its impact on career progression". *Gender in Management: An International Journal*, vol. 27 (5):346-364.

Novick, M. 2010. “La compleja integración ‘educación y trabajo’: entre la definición y la articulación de políticas públicas”. En *Educación y trabajo: Articulaciones y políticas*, IPE-UNESCO.

Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. 2013. *Informe anual 2012. Los bonos en la mira. Aporte y carga para las mujeres*. Santiago de Chile: CEPAL, ONU Mujeres, UNFPA, OPS.

PNUD. 1995. *Informe mundial de desarrollo humano*. Nueva York: PNUD.

PNUD. 2002. *Aportes para el desarrollo humano de la Argentina / 2002: Desigualdad y pobreza*. Buenos Aires: PNUD.

PNUD. 2011. “Género en cifras: Mujeres y varones en la sociedad argentina”. *Aportes para el desarrollo humano 8*, Buenos Aires, PNUD.

PNUD. 2013. *Informe sobre desarrollo humano. Argentina en un mundo incierto: Asegurar el desarrollo humano en el siglo XXI*. Buenos Aires: PNUD.

PNUD. 2014. “Gender equality strategy, 2014-2017. The future we want: Rights and empowerment”, Nueva York, PNUD.

PNUD y OIT. 2009. *Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Santiago de Chile: PNUD y OIT.

Ribera, T.; Estellés Miguel, S. y Dema Pérez, C. 2009. “Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El techo de cristal”. Tercera conferencia internacional sobre ingeniería industrial e ingeniería gerencial, XIII Congreso de Ingeniería de la Organización, Barcelona, noviembre.

Ryan, M. y Haslam, S.A. 2007. “The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions”. *Academy of Management Review*, vol. 32 (2):549-572.

Schaffnit-Chatterjee, C. 2010. “Toward gender balanced leadership: What has not worked and what may”. *Deutsche Bank Trend Research*, noviembre.

Schuman, H. y Corning, A. 2012. “Generational memory and the critical period: Evidence for national and world events”. *Public Opinion Quarterly*, 76 (1): 1-31.

Sen, A. 2003. “Development as capabilities expansion”. En Fukuda Parr, S. y Shiva Kumar, A.K., *Readings in Human Development: Concepts, Measures and Policies for a Development Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.

Siemienska, R.; Basañez, M. y Moreno, A. 2010. "Generational differences in support for democracy: Evidence from new and established democracies". En Inglehart, R. y otros. *Changing Human Beliefs and Values, 1981-2007*. México DF: Siglo XXI.

Stromquist, N. 1995. "The theoretical and practical bases of empowerment". En Anonuevo, C. (comp.) *Women, Education and Empowerment: Pathways toward Autonomy*. Hamburgo: UNESCO.

Tiramonti, G. 1995. "Mujer y educación". En Birgin, H. (comp.). *Acción pública y sociedad: Las mujeres en el cambio estructural*. Buenos Aires: CEADEL y Feminaria.

Torrado, S.; Ariño, M. y Sacco, N. 2008. "Los clasificadores de la variable 'ocupación' en los censos de Argentina: 1980, 1991, 2001". Cátedra de Demografía Social, serie informes de investigación n.º 16. Facultad de Ciencias Sociales de la UBA, octubre.

Wainerman, C. 2003. "La reestructuración de las fronteras de género". En Wainerman, C. (comp.). *Familia, trabajo y género. Un mundo de nuevas relaciones*. Buenos Aires: UNICEF-Fondo de Cultura Económica.



# ANEXO 1

## Crterios utilizados en los c3mputos de IDH, IDG, IDHA e IDGA

3ndice	A3o	3ndice (componente)	Indicador	M3n. para normalizaci3n	M3x. para normalizaci3n	Criterio selecci3n min-m3x.	Fuente	
IDH	1996, 2001, 2006, 2011 y 2012	Esperanza de vida	Esperanza de vida (a3os)	25	85	PNUD	Indec	
		Educaci3n	Tasa de alfabetismo	0%	100%	PNUD	EPH-Indec	
			Tasa bruta de matriculaci3n combinada	0%	100%	PNUD	EPH-Indec	
		Ingreso	Ingreso familiar per c3pita US\$ PPA 2005	US\$ PPA 100	US\$ PPA 40.000	PNUD	EPH-Indec	
IDG	1996, 2001, 2006, 2011 y 2012	Esperanza de vida	Esperanza de vida (a3os)	var3n: 22,5; mujer: 27,5	var3n: 82,5; mujer: 87,5	PNUD	Indec	
		Educaci3n	Tasa de alfabetismo	0%	100%	PNUD	EPH-Indec	
			Tasa bruta de matriculaci3n combinada	0%	100%	PNUD	EPH-Indec	
		Ingreso	C3lculo de ingresos percibidos (US\$ PPA 2005)	US\$ PPA 100	US\$ PPA 40.000	PNUD	EPH-Indec	
IDHA e IDGA	2012	Vida larga y saludable	Esperanza de vida (a3os)***	25	85	PNUD	Indec	
			Mortalidad infantil por causas reducibles * **	2,8	19,4	Observado en 2011	DEIS	
		Acceso a conocimientos	Tasa de alfabetismo	0%	100%	PNUD	EPH-Indec	
			Tasa bruta de matriculaci3n combinada	0%	100%	PNUD	EPH-Indec	
			Tasa de sobreedad* EGB 1 y 2	EGB 1	15,4%	34,1%	Observado en 2012	EPH-Indec
				EGB 2	16,1%	58,2%	Observado en 2012	EPH-Indec
		EGB 3 Polimodal		23,9%	66,5%	Observado en 2012	EPH-Indec	
		Vida decente	Ingreso anual de la ocupaci3n principal US\$ PPA 2005	US\$ PPA 100	US\$ PPA 40.000	PNUD	EPH-Indec	
			Tasa de empleo	26,2%	58,0%	Observado en 2012	EPH-Indec	
			Tasa de desempleo*	1,0%	12,6%	Observado en 2012	EPH-Indec	

DEIS: Direcci3n de Estad3sticas e Informaci3n en Salud; EPH: Encuesta Permanente de Hogares; IDG: 3ndice de Desarrollo Humano relativo al G3nero; IDGA: 3ndice de Desarrollo Humano Ampliado relativo al G3nero; IDH: 3ndice de Desarrollo Humano; IDHA: 3ndice de Desarrollo Humano Ampliado; Indec: Instituto Nacional de Estad3stica y Censos; PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; PPA: paridad del poder adquisitivo.

\*A diferencia de los dem3s indicadores, en la mortalidad infantil por causas reducibles, la tasa de sobreedad escolar y la tasa de desempleo cuanto mayor es el valor de la variable peor es la situaci3n que describe. Por lo tanto, antes de incorporar estos valores en el c3mputo de los 3ndices de desarrollo humano, se les aplica una transformaci3n matem3tica, incluidos sus valores de referencia.

\*\*A partir de 2010, se agruparon las muertes infantiles de acuerdo con la tercera revisi3n de la clasificaci3n usada en Argentina sobre mortalidad infantil seg3n criterios de reducibilidad, que se realiz3 en 2011 debido a las innovaciones tecnol3gicas y cient3ficas y los cambios en las modalidades de atenci3n desde la anterior revisi3n, de 1996. Actualmente se incluyen como reducibles muertes que antes se consideraban dif3cilmente reducibles (Ministerio de Salud, 2012).

\*\*\*Para el caso de varones y mujeres se usan los m3nimos reflejados en IDG.

## Cómputo de IDH, IDG, IDHA e IDGA

### Indicadores

Para la construcción del IDH por provincia se contemplaron las tres dimensiones básicas que utiliza el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

Para la primera dimensión —disfrutar de una vida prolongada y saludable— el indicador incorporado fue la esperanza de vida al nacer y se calculó el índice respectivo.

Para la segunda dimensión —acceso a la educación—, los indicadores contemplados fueron la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta combinada de matriculación en primaria, secundaria y terciaria; con ellos se construyeron los índices respectivos, y con estos últimos (ponderados en 2/3 para el primero y 1/3 para el segundo) se estimó el índice de educación.

Para la tercera dimensión —disfrute de un nivel de vida decente— no se apeló, por falta de información para construirlo, al indicador “producto interno bruto per cápita” (en términos de la paridad de poder adquisitivo en dólares estadounidenses) y su correspondiente índice del producto interno bruto (PIB). En su lugar, se utilizó el ingreso per cápita. Este fue ajustado para cada provincia según las paridades de poder de compra del consumidor (PPC) (Indec, 2002). Luego, dado que se trabaja con varios años, se ajustaron los precios al año base elegido (2005) mediante el deflactor del PIB. Por último, para dar cuenta de su paridad de poder adquisitivo (PPA) se realizó un ajuste para traducirlo a PPA internacional constante de 2005. El ajuste consistió en aplicar un factor de corrección igual a (1/1,27) que se obtiene del programa para la comparación internacional (Banco Mundial, 2008). Como los datos ya estaban en pesos constantes de 2005, se aplicó a cada año para obtener un PPA internacional en dólares constantes de 2005.

En el caso del IDG, se utilizaron los mismos componentes, indicadores e índices que en el caso del IDH, pero calculados por separado para hombres y mujeres, y se los combinó luego apelando a la técnica de índices igualmente distribuidos.

Finalmente, para el cálculo del IDHA se reemplazó uno de los indicadores incorporados en el IDH y se agregaron otros. En la dimensión vida larga y saludable se agregó el índice de mortalidad infantil por causas reducibles; para el índice de acceso a la educación, el índice de sobriedad,<sup>23</sup> y para la dimensión disfrute de un nivel de vida decente, los índices de empleo y de desocupación. En esta última dimensión, además, se reemplazó el ingreso per cápita por el ingreso promedio de la ocupación principal, declarado por las personas ocupadas. A este ingreso promedio se le realizaron las mismas transformaciones que al ingreso per cápita, para dar cuenta de su PPA. Para el IDGA se utilizaron los mismos componentes, indicadores e índices que en el caso del IDHA, pero calculados por separado para hombres y mujeres, y se los combinó luego apelando a la técnica de índices igualmente distribuidos.

Todos estos índices se estimaron para el total del país y para cada una de las jurisdicciones que lo componen; es decir, las 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El desempeño de cada componente se expresa como valor entre 0 y 1, y se calcula aplicando la siguiente fórmula general:

$$\frac{\text{valor real} - \text{valor de referencia mínimo}}{\text{valor de referencia máximo} - \text{valor de referencia mínimo}}$$

### Datos y fuentes

Para la construcción de los mencionados índices e indicadores se contó con los datos desagregados por jurisdicción que se detallan a continuación:

- Esperanza de vida al nacer: se la estimó para 1996, 2001, 2006, 2011 y 2012 mediante interpolación lineal sobre la base de los datos para 1990-1992, 2000-01 (fuente: Indec), 2005, 2010 y 2015 (elaboración propia sobre la base de datos del Indec).
- Alfabetismo: para todos los años del período (EPH, puntual y continua).
- Matrícula combinada: para todos los años del período (EPH, puntual y continua).
- Ingreso per cápita: para todos los años del período (EPH, puntual y continua).
- Mortalidad infantil por causas reducibles: elaboración propia sobre base de datos de estadísticas vitales-mortalidad infantil, proporcionada por la Dirección de Estadísticas e Información de Salud (DEIS), Ministerio de Salud. Dato para 2011 (último año disponible).
- Sobreedad: estimado para 2012 (EPH continua). No se utiliza como fuente el Relevamiento Anual Educativo realizado por la Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (DINIECE), del Ministerio de Educación, dado que no produce la información desagregada por sexo. La estimación de las tasas de sobreedad con EPH es mayor a la que se obtiene en el relevamiento anual.
- Ingreso de la ocupación principal: estimado para 2012 (EPH continua).
- Tasa de empleo y tasa de desocupación: estimado para 2012 (EPH continua).

La EPH permite contar con información actualizada y recaba datos sobre los ingresos percibidos por la población. Sin embargo, abarca solo determinadas localidades; en general, los principales centros urbanos de cada provincia, al menos uno en cada una de ellas. Una excepción es Río Negro, donde la ciudad de Viedma se releva dentro del aglomerado Viedma-Carmen de Patagones y representa alrededor del 75% de la población del aglomerado. Como Argentina es un país predominantemente urbano, la población incluida en las ciudades relevadas por la EPH representa aproximadamente el 62% de la población total del país y el 71% de la población urbana.

### Metodología

Cálculo del IDH:

El cómputo del IDH resulta del promedio simple de los índices de sus tres dimensiones.

$$IDH = \frac{1}{3} \left( \frac{\text{Índice ID de}}{\text{esperanza de vida}} \right) + \frac{1}{3} \left( \frac{\text{Índice ID de}}{\text{educación}} \right) + \frac{1}{3} \left( \frac{\text{Índice ID de}}{\text{ingresos}} \right)$$

Para el cálculo de cada dimensión se procede como sigue:

#### Cálculo del índice de esperanza de vida:

Se calcula aplicando la fórmula general expuesta con anterioridad. Los valores límites son 85 años (máximo) y 25 años (mínimo):

$$\text{Índice de esperanza de vida} = \frac{\text{valor real} - 25}{85 - 25}$$

#### Cálculo del índice de educación:

En primer lugar, se calcula el índice de alfabetización de adultos y el índice de la tasa bruta combinada de matriculación. Los valores máximo y mínimo para ambos índices son 100% y 0%:

$$\text{Índice de alfabetización adultos} = \frac{\text{valor real} - 0}{100 - 0}$$

$$\text{Índice de matriculación bruta} = \frac{\text{valor real} - 0}{100 - 0}$$

El valor límite para calcular la alfabetización de adultos implica que la tasa máxima es 100%. En la práctica, para el cálculo del IDH el límite de las tasas de alfabetización superiores a 99% se fija en 99%. Con un criterio similar, si la tasa bruta de matriculación es superior al 100%, se fija en 100%.

Luego, se combinan ambos índices para crear el índice de educación, en el que se otorga una ponderación de 2/3 partes a la alfabetización de adultos y de 1/3 a la tasa bruta combinada de matriculación:

$$\text{Índice de educación} = \frac{2}{3} \left( \text{Índice de alfabetización adultos} \right) + \frac{1}{3} \left( \text{Índice de matriculación bruta} \right)$$

#### Cálculo del índice del ingreso per cápita:

El índice del ingreso per cápita se calcula utilizando el ingreso per cápita ajustado (PPA en dólares estadounidenses constantes de 2005). Siguiendo la metodología establecida por PNUD, se utiliza el logaritmo de los ingresos. Asimismo, siguiendo el criterio establecido por PNUD, los valores mínimo y máximo son US\$100 y US\$40.000.

$$\text{Índice de ingresos} = \frac{\log(X) - \log(100)}{\log(40\,000) - \log(100)}$$

Cálculo del IDG:

Al igual que el IDH, el cómputo del IDG resulta del promedio simple de los índices de sus tres dimensiones.

$$IDG = \frac{1}{3} \left( \text{Índice ID de esperanza de vida} \right) + \frac{1}{3} \left( \text{Índice ID de educación} \right) + \frac{1}{3} \left( \text{Índice ID de ingresos} \right)$$

Sin embargo, cada índice que conforma el IDG difiere con respecto al IDH, ya que penaliza las desigualdades entre hombres y mujeres.

El cálculo del IDG se hace en tres etapas. En primer lugar, se calculan los índices de esperanza de vida, educación e ingresos para mujeres y hombres, teniendo en cuenta —en algunos casos— los valores mínimos y máximos diferenciales de cada género para su normalización. En la segunda etapa, para cada componente se combinan los índices de mujeres y hombres mediante la técnica de índice igualmente distribuido que penaliza las diferencias de género. El índice igualmente distribuido resulta de la siguiente fórmula general:

$$\text{Índice ID} = \left[ \left[ w_h (\text{Índice}_h)^{-1} \right] + \left[ w_m (\text{Índice}_m)^{-1} \right] \right]^{-1}$$

donde  $w_h$  y  $w_m$  son la proporción que representa cada grupo (hombres y mujeres) en la población total.

En la tercera etapa, se combinan los tres índices igualmente distribuidos en un promedio no ponderado, de lo cual resulta el IDG (PNUD, 2007).

Los valores límites máximos y mínimos que se utilizan para esperanza de vida al nacer son 87,5 y 27,5 años para las mujeres y 82,5 y 22,5 años para los hombres.

En el caso de la educación, se toman los mismos valores de referencia que en el IDH clásico, tanto para hombres como para mujeres. La construcción del índice de ingresos requiere, en cambio, una serie de procedimientos previos. En primer lugar, se estima el total de ingresos percibidos por los individuos (Y). Luego se estima la participación de las mujeres (Pm) en el total de la masa salarial. Para esto se multiplica la razón del salario femenino al masculino (a la que se le asignó el valor estándar de 0,75) por la proporción de mujeres en la población económicamente activa (PEA), lo que luego es dividido por esos mismos términos más la proporción de varones en la PEA. Los ingresos percibidos por las mujeres se estiman multiplicando el total del ingreso por Pm y dividiéndolo por la población total de mujeres. Los ingresos percibidos por los hombres, en tanto, se estiman restando al total de ingresos el producto del total de ingresos por Pm y luego dividiéndolo por la población total de varones. Como se mencionó anteriormente, luego los índices se combinan mediante el índice igualmente distribuido.

### Cálculo del IDHA

Para este índice se reproducen los criterios de estimación propuestos en PNUD (2002). A cada dimensión del IDH se le agregaron nuevas variables para construir nuevos índices y se reemplazó uno de los indicadores:

- Al índice de esperanza de vida se le agregó la tasa de mortalidad infantil por causas reducibles. Con ambos se construye el índice de vida larga y saludable.
- Al índice de educación se le agregó la tasa de sobreedad. Con ambos se construye el índice de acceso a conocimientos.
- Se reemplazó el índice de ingreso per cápita por el de ingreso de la ocupación principal, y se le agregaron las tasas de empleo y de desocupación. Con los tres se construye el índice de vida decente.
- En el caso de la sobreedad, se promedian los índices de las tasas de los niveles educativos de primaria (de 6 años), de los tres primeros años de secundaria y de los tres últimos (previamente correspondía a EGB 1 y 2, EGB 3 y Polimodal).

Para estimar estos nuevos índices, se fijan como valores de referencia mínimos y máximos los observados en la distribución. En el caso del ingreso de la ocupación principal, se mantuvo el criterio de valores mínimos y máximos fijados por el PNUD para la variable “ingresos”. Debido a que se previó su comparación con el IDGA, se fijaron los mismos valores máximos y mínimos para la población total, la de varones y la de mujeres; esto permite analizar las diferencias entre los dos índices para cada jurisdicción.

La fórmula general utilizada para el cómputo del IDHA es:

$$IDHA = \frac{1}{3} \left( \frac{\text{Índice ID de vida larga y saludable}}{\text{vida larga y saludable}} \right) + \frac{1}{3} \left( \frac{\text{Índice ID de acceso a conocimientos}}{\text{acceso a conocimientos}} \right) + \frac{1}{3} \left( \frac{\text{Índice ID de vida decente}}{\text{vida decente}} \right)$$

Donde:

$$\text{Índice ID de vida larga y saludable} = \frac{1}{2} \left( \frac{\text{Índice ID de esperanza de vida}}{\text{esperanza de vida}} \right) + \frac{1}{2} \left( \frac{\text{Índice ID de mortalidad infantil}}{\text{mortalidad infantil}} \right)$$

$$\text{Índice ID de vida decente} = \frac{1}{3} \left( \frac{\text{Índice ID de ingresos}}{\text{ingresos}} \right) + \frac{1}{3} \left( \frac{\text{Índice ID de empleo}}{\text{empleo}} \right) + \frac{1}{3} \left( \frac{\text{Índice ID de desocupación}}{\text{desocupación}} \right)$$

$$\text{Índice ID de acceso a conocimientos} = \frac{1}{2} \left( \frac{\text{Índice ID de educación}}{\text{educación}} \right) + \frac{1}{2} \left( \frac{\text{Índice ID de sobreedad}}{\text{sobreedad}} \right)$$

Donde:

$$\text{Índice ID de educación} = \frac{2}{3} \left( \frac{\text{Índice ID de alfabetización adultos}}{\text{alfabetización adultos}} \right) + \frac{1}{3} \left( \frac{\text{Índice ID de matrícula bruta}}{\text{matrícula bruta}} \right)$$

### Cálculo del IDGA

Al igual que el IDHA, el cómputo del IDGA resulta del promedio simple de los índices de sus tres componentes.

$$IDGA = \frac{1}{3}(\text{Índice ID de vida larga y saludable}) + \frac{1}{3}(\text{Índice ID de acceso a conocimientos}) + \frac{1}{3}(\text{Índice ID de vida decente})$$

Sin embargo, cada índice que conforma el IDGA difiere con respecto al IDHA, ya que penaliza las desigualdades entre hombres y mujeres. Para realizar esta penalización se utilizó la metodología fijada por el PNUD en el caso del IDG.

A los índices utilizados en el IDG se le agregaron, como se mencionó en el cálculo del IDHA, la tasa de mortalidad infantil por causas reducibles, la tasa de sobriedad, la tasa de empleo y la tasa de desocupación, y se reemplazó el indicador de ingresos.

El cálculo de los nuevos indicadores del IDGA se efectuó en cuatro etapas. En primer lugar, se calcularon los índices de mortalidad infantil por causas reducibles, sobriedad, ingreso de la ocupación principal y empleo y desocupación para mujeres y hombres por separado, teniendo en cuenta los mismos valores mínimos y máximos. En la segunda etapa, para cada indicador se combinaron los índices de mujeres y hombres mediante la técnica de índice igualmente distribuido que penaliza las diferencias de género (véanse detalles en “Cálculo del IDG”).

En la tercera etapa, para cada componente se calcula un promedio simple entre los índices igualmente distribuidos (ID) que la conforman:

$$\text{Índice ID de vida larga y saludable} = \frac{1}{2}(\text{Índice ID de esperanza de vida}) + \frac{1}{2}(\text{Índice ID de mortalidad infantil})$$

$$\text{Índice ID de vida decente} = \frac{1}{3}(\text{Índice ID de ingresos}) + \frac{1}{3}(\text{Índice ID de empleo}) + \frac{1}{3}(\text{Índice ID de desocupación})$$

$$\text{Índice ID de acceso a conocimientos} = \frac{1}{2}(\text{Índice ID de educación}) + \frac{1}{2}(\text{Índice ID de sobriedad})$$

Donde:

$$\text{Índice ID de educación} = \frac{2}{3}(\text{Índice ID de alfabetización adultos}) + \frac{1}{3}(\text{Índice ID de matrícula bruta})$$

En la cuarta etapa, se combinan los tres índices igualmente distribuidos en un promedio no ponderado, de lo cual resulta el IDGA.

#### Valores máximos y mínimos

Para la construcción de los indicadores de las tres dimensiones del IDH a nivel nacional, se utilizan valores máximos y mínimos en función de los que se normaliza el valor de cada observación. PNUD determina dichos valores sobre la base de sus propios criterios y permanecen mayormente fijos año tras año, aunque han sufrido cambios desde el comienzo del cómputo del IDH en 1990.

Para el cómputo de IDHA e IDGA por provincia se utilizan variables que no están contempladas en el IDH a nivel nacional. Aquí surge el problema de la determinación de sus valores máximos y mínimos a los fines de su normalización. Dado que para las variables no existen criterios específicos derivados de PNUD u otra fuente, se ha procedido a utilizar como valores máximos y mínimos los valores observados para cada variable en el período considerado.



# ANEXO 2

## Perfiles ocupacionales de las entrevistadas

Dos dimensiones guiaron la selección de las entrevistadas: su posición jerárquica y la industria en la que trabajan.

Posición jerárquica: se incluyeron mujeres que ocupan u ocuparon puestos de jefatura y dirección; también, un grupo de mujeres que desarrollaron carreras en empresas del sector privado y alcanzaron puestos de decisión, pero dejaron sus empleos en estas empresas y no volvieron a reinsertarse en grandes organizaciones:

- Gerencia general, dirección ejecutiva o presidencia: ocupan puestos de la más alta dirección y toma de decisiones.
- Alta gerencia: ocupan puestos de alta dirección y reportan directamente a las gerencias generales a nivel nacional o regional.
- Gerencia media: ocupan puestos en los que toman decisiones de nivel intermedio y reportan a las altas gerencias nacionales.
- Cambio de rol: ocuparon puestos de alta gerencia o gerencia media y decidieron dejar la carrera corporativa. Actualmente se dedican a otras actividades (emprendimientos propios, actividad free-lance, docencia, consultoría).

Sector: se incluyeron mujeres que se desempeñan o se desempeñaron en el sector tecnológico, en servicios bancarios y financieros, medios de comunicación y entretenimiento, y servicios e industrias varias.

Perfil del puesto	Tecnología	Bancos y servicios financieros	Servicios*	Medios de comunicación y entretenimiento	Industrias**	Total
Gerencia general	1		2		4	7
Alta gerencia	1	1	2	2	3	9
Gerencia media	1	1	1	1	5	9
Cambio de rol	1	2			3	6
Total	4	4	5	3	15	31

\*Servicios incluidos: consultoras de negocios y marketing, telecomunicaciones, seguridad privada y recursos humanos.

\*\*Industrias incluidas: alimentos, bebidas, agroindustrias, automotriz, farmacéutica, limpieza y cuidado personal.

Más de la mitad de las entrevistadas tiene entre 40 y 49 años. Solo cuatro tenían menos de 40 años al momento de realizarse el trabajo de campo. La mayoría de ellas tiene hijos o hijas y fueron madres mientras trabajaban. Asimismo, la mayor parte tiene un cónyuge con quien convive.

Son profesionales con altas capacidades técnicas y, en su gran mayoría, formación universitaria, que han desarrollado habilidades específicas y demostrado capacidades para gestionar equipos de trabajo. Los estudios formales constituyen una condición necesaria para ingresar y permanecer en las grandes empresas, en función de los requerimientos de las tareas que realizan y los puestos que ocupan. Muchas han hecho posgrados en disciplinas relacionadas con los negocios o la gestión de empresas, y algunas recibieron especializaciones técnicas que financiaron las empresas en las que trabajan o han trabajado.

		Gerencia general	Alta gerencia	Gerencia media	Cambio de rol	Total
Edad	30-39	-	-	3	1	4
	40-49	3	5	5	5	18
	50-60	2	3	1	-	6
	61 y más	2	1	-	-	3
Condición civil	cónyuge	5	8	7	5	25
	no cónyuge	2	1	2	1	6
Hijos/as	sí	6	8	8	4	26
	no	1	1	1	2	5
Edad en la que tuvieron su primer hijo/a	20-30	3	4	4	2	13
	30-40	2	3	4	2	11
	41 y más	1	-	-	-	1
Actividad cónyuge	trabajo con horarios flexibles	4	6	5	1	16
	trabajo similar a ellas, en corporaciones	1	2	2	4	9

## Ejes principales de las entrevistas

### Perfil descriptivo

Estilo, rasgos de personalidad exhibidos durante la entrevista

### Vida personal/doméstica

Edad / Estado civil / Hijos/as (edades) / Con quién vive / Dónde  
Trabajadora doméstica

### Organización del hogar/distribución de tareas

Satisfacción con la organización  
Posicionamientos frente al cuidado  
Articulación entre dimensión privada u hogareña y vida pública

### Formación/especialización

Título universitario o terciario / Universidad / Dónde  
Factores que orientaron la elección de la carrera  
Posgrados o formación continua / En qué área / Factores que orientan  
la elección de la formación de posgrado  
Tipo de tarea en la que se especializó

### Síntesis de su experiencia

#### profesional/vital: trayectorias

Recorrido (primer empleo, empleos anteriores) / Áreas o rubros  
Hitos / Expectativas / Cómo moldearon el camino  
Relaciones interpersonales / Cuestiones significativas  
Aspectos positivos y negativos

### Descripción del puesto de trabajo / Posición del puesto en el organigrama / Satisfacción con la posición actual

Puesto actual / Descripción del puesto / Responsabilidades  
Antigüedad en la empresa y en el puesto  
Personal y equipos a cargo  
Línea jerárquica (quién es el o la jefa)  
Relaciones con otras áreas / Proveedores / Clientes

### Posicionamiento en relación con el trabajo y la actividad económica

Creencias y representaciones sobre el trabajo / El espacio del trabajo y la profesión en la vida  
La autonomía económica / La economía del hogar

### Experiencias en el puesto actual/Recorrido

Cómo llegó al puesto actual / Factores personales, empresariales, contexto  
Expectativas / Aprendizajes / Satisfacción / Logros / Prospectiva de crecimiento / Su futuro en la empresa y en el mundo corporativo  
Satisfacción con el puesto actual: aspectos principales  
Factores que influyen en la manera en que se desempeña / Posicionamiento personal / Barreras / Facilitadores  
Qué le gusta, qué no le gusta

### Aspectos de género

Como mujer, su mirada sobre otras mujeres / Relación con varones / Experiencias  
Selección de los equipos / Aspectos de género en la selección / Implicancias del género de las y los colaboradores  
Otras mujeres en las empresas: evaluación, opinión, factores

### Las empresas

Aspectos de género en la organización: impactos, situaciones, actitudes (internas y externas)

### División del trabajo según género en las empresas

Registros sobre tipos de tareas, áreas o puestos distribuidos de manera diferenciada entre varones y mujeres  
Creencias sobre las capacidades profesionales y personales de mujeres y varones / Representaciones / Estereotipos

### Las mujeres en las grandes empresas

Evaluación y posición sobre el espacio de las mujeres en el mundo del trabajo y en los espacios corporativos  
Lo positivo / Las barreras  
Posiciones subjetivas: descripción, lo que las convoca, las dificultades que encuentran  
Anécdotas que ilustren  
Expectativas y opinión sobre cómo van a evolucionar las mujeres en estos espacios  
¿Qué ventajas encuentra para las mujeres en las empresas?

### Políticas públicas orientadas a mujeres

(Cuando se presentan en los discursos)  
Conocimiento y participación / Tipo de políticas / Características  
Participación / Beneficios y ventajas / Evaluación  
Posición al respecto

### Iniciativas organizacionales

Hay o no hay / Conocimiento: tipo, descripción, beneficios, para quiénes  
Qué se intenta reponer o reparar  
Evaluación  
Facilitadores  
Dificultades  
Lo que sale bien  
Áreas o posiciones responsables de la aplicación  
Resultados: evaluación  
Posición al respecto  
Reacciones de las mujeres y los varones  
Vinculación con otras políticas corporativas o políticas públicas  
Localización nacional de políticas corporativas  
Lo que tendría que cambiar / Lo que está bien  
Qué se espera lograr

## Cambio de rol (preguntas específicas)

Factores que determinaron la salida de la gran empresa

¿Cómo se fue gestando? Reconstrucción en la historia personal

Aspectos valorados del mundo empresarial

Ventajas y desventajas de salir del mundo corporativo

Actividad actual





Este octavo número de la serie *Aportes para el desarrollo humano en Argentina*, “Género en el trabajo: brechas en el acceso a puestos de decisión”, analiza la desigualdad en el acceso a puestos laborales y describe las características sociodemográficas y los perfiles actitudinales de las argentinas que han ocupado puestos de decisión entre 1996 y 2012. El capítulo 1 estudia la situación sobre la igualdad de género y el desarrollo humano con una perspectiva subnacional. En el capítulo 2 se realiza un diagnóstico general de la situación de las mujeres en el ámbito laboral. En el capítulo 3 se analiza cuántas y quiénes son las mujeres en puestos de decisión: su representación a través del tiempo, sus áreas de incidencia y las tensiones latentes entre los ámbitos de la familia y el trabajo. El capítulo 4 explora las trayectorias de mujeres líderes en grandes empresas. A través de entrevistas en profundidad, se describen los factores que han facilitado (u obstaculizado) sus trayectorias, percepciones y vivencias sobre las culturas organizaciones y los estereotipos de género, así como su visión sobre iniciativas y políticas para promover la igualdad de género en el trabajo.

*“Esta investigación aborda uno de los desafíos centrales en el camino hacia la igualdad de género en Argentina: las brechas en el acceso a puestos de decisión entre mujeres y varones en el ámbito laboral. Es una contribución al estudio y discusión de las metas de género que se propone Argentina en los informes país de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.”*

**René Mauricio Valdés**

Representante Residente del PNUD  
y Coordinador Residente del Sistema  
de Naciones Unidas en Argentina



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
Esmeralda 130, piso 13  
C1035ABB, Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
Argentina  
[www.pnud.org.ar/desarrollohumano](http://www.pnud.org.ar/desarrollohumano)

*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*