

Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina

Lidia Heller¹

Resumen

El presente trabajo² examina la situación actual de mujeres que han accedido a los más altos niveles de decisión en distintas empresas en la Argentina, analizando y comparando además las tendencias de su participación en la actividad económica del país y de la región. Se describen sus trayectorias de carrera, sus condiciones de trabajo, la compatibilización de roles y el nivel educativo alcanzado, identificando tipologías de carrera de acuerdo con las tendencias observadas.

Junto con el análisis de datos a nivel nacional, se compararon algunas variables relacionadas con el desarrollo de carrera de mujeres ejecutivas en diferentes países de América Latina, de acuerdo a la información obtenida en el estudio realizado para el Proyecto MEPLA³. La comparación está dirigida a detectar semejanzas y diferencias entre los dos universos analizados y las tendencias registradas en investigaciones internacionales.

El estudio utilizó una metodología cuali-cuantitativa y el análisis está basado en los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a 20 mujeres.

Palabras clave: trayectorias laborales, género, organizaciones, compatibilización de roles, inequidades.

Abstract

This paper examines the present situation of women who are at the highest levels of decision making in some companies in Argentina. It analyzes and compares the trends of their participation in the economy in the country and in the region. Their career, their workplace conditions and to what extent their roles are compatible with their education level

¹Doctoranda de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

²La participación de la Lic. Mariana Paludi como asistente de investigación ha sido fundamental para el desarrollo de este trabajo.

³MEPLA: Mujeres en cargos de decisión en América Latina: resultados empíricos y reflexiones. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 2009.

are described. Typologies of careers according to the observed trends are identified.

In addition to the analysis of data at the national level, several variables related to the development of careers of executive women in different countries in South America were compared, based on the information from the study carried out for the Project MEPLA (Women in decision making positions in Latin America: empirical results and observations). The comparison aims at identifying similarities and differences between the two universes analysed and the trends identified by research at the international level. The study was carried out using a quali-quantitative methodology and the analysis is based on data collected from the interviews to 20 women.

Keywords: professional careers, gender, organizations, compatible roles, inequalities.

Introducción

En un contexto de globalización de los procesos económicos, comerciales, ambientales, políticos, sociales y culturales, las dos últimas décadas se han caracterizado por la irrupción de las mujeres en el mundo público y en particular en actividades productivas. La incorporación masiva de las mujeres al ámbito público fue destacada por Kanter (1997) como la revolución social silenciosa más importante del siglo XX. Más educadas y con mayores trayectorias laborales que hace 20 años atrás, han ido incorporándose en distintas organizaciones masivamente. Sin embargo, estas realidades no siempre son sinónimo de igualdad y paridad, ya que las mujeres son minoría⁴ en los cargos más altos de decisión dentro de las corporaciones.

La participación creciente de las mujeres en niveles de toma de decisión en distintas organizaciones, que se observa en varios países de

⁴ Lo que define el concepto de minoría no es el número sino las relaciones internas con el número. Una minoría puede ser numerosa e incluso infinita. Lo que no es tan conocido es que, a partir de una cantidad o proporción dada, la cantidad puede producir formas cualitativas nuevas, es decir, relaciones capaces de producir cambios significativos en toda organización social. Kanter (1997), en sus pioneros trabajos analiza la dinámica entre género y organizaciones, sosteniendo que las distribuciones asimétricas entre varones y mujeres, producen diferentes contextos de interacción. Las mujeres, poco numerosas entre los pares varones, usualmente tienen el status de única mujer y se transforman en 'tokens', es decir en símbolos, emblemas de cómo las mujeres *sí pueden*. Esto constituye algunas veces una ventaja, al hacerlas visibles en un sistema donde el éxito está unido a ser bien conocido, mientras que otras veces les genera la soledad de ser la única dentro del grupo. Según el autor, es la rareza y la escasez lo que produce los diferentes fenómenos en el tipo de interacción y en el ambiente y no la femineidad per se.

Latinoamérica, es el resultado de grandes cambios en la configuración de las familias, transformaciones sociales y culturales, y modificaciones sustanciales en la composición del mercado de trabajo que tuvieron lugar en las últimas décadas. Entre estos cambios se destacan el fuerte aumento de la participación económica y laboral de las mujeres, así como lentas modificaciones en las relaciones de género respecto a la distribución de responsabilidades para el sustento de la familia y la reproducción social en general (Kaufmann, 2009).

Las estadísticas a nivel mundial indican que las mujeres continúan aumentando su participación en los puestos gerenciales, pero esta tasa de progresión es lenta, irregular y a veces desalentadora para ellas, quienes encuentran obstáculos creados, en parte por prejuicios de comportamiento en el lugar del trabajo. En los puestos de dirección, ellas solo ocupan entre el 2% al 3% en los máximos niveles de decisión en la mayoría de los países occidentales (OIT, 2002; *The Economist*, 2010). Se observa una constante en la mayoría de los países: cuanto más alta es la jerarquía institucional menos mujeres hay (Terjesen; Singh, 2008; OIT, 2009).

I. Mujeres en la alta dirección: un rompecabezas difícil de armar

La información sobre la proporción de mujeres directivas en empresas no siempre es fácil de establecer, ya que la terminología utilizada por las organizaciones para definir dichos cargos, puede variar según el contexto y el sector de actividad. Además, las comparaciones entre los empleos del más alto nivel se ven deformadas de acuerdo con que los relevamientos apunten a grandes corporaciones o que engloben a toda clase de empresas.

Los estudios pioneros sobre “el techo de cristal” (Powell, 2002) señalaban que a nivel individual, las mujeres no poseían las cualidades necesarias para acceder a dichas posiciones: falta de ambición y confianza en sí mismas con relación a sus pares masculinos y escasa experiencia en roles de liderazgo. Entre los temas centrales surge además el vinculado con las responsabilidades familiares, que incluyen estereotipos relacionados con la falta de compromiso de las mujeres y dificultades para construir redes de trabajo, que facilitan construcciones de poder dentro de las organizaciones.

Otras barreras son identificadas con respecto a los sistemas sociales de género, donde las organizaciones y sus funciones fueron diseñadas por varones, para varones y son ellos quienes definen los roles laborales (Schein, 2001). Estas cuestiones se hallan presentes en todos

los procesos de las estructuras corporativas: reclutamiento, selección, promoción, desarrollo de carrera (Page, 2007).

En contraste con los estudios que focalizan su atención en los individuos y las organizaciones, la perspectiva del entorno toma en consideración un punto de vista más amplio, teniendo en cuenta las variaciones del mercado laboral, las dinámicas laborales en relación con el tamaño de las firmas, sectores de actividad y sus especificidades en términos de género.

En América Latina, existe un escaso y fragmentado conocimiento teórico y empírico sobre las brechas de género existentes en las corporaciones; por ello los datos preliminares que surgen de la investigación comparativa realizada en 17 países de la Región⁵, enfocada a mujeres en cargos directivos, posibilita describir perfiles diferenciados de estructura de oportunidades para el acceso a posiciones de decisión entre ellas e identificar los principales factores que inciden en la movilidad diferenciada de carrera.

Osborne (2004) señala que en democracia, los números cuentan y existe un déficit cuantitativo en lo relativo a la cantidad de mujeres que participa en los máximos niveles de decisión del poder político y económico en la cúspide de la pirámide de diferentes organizaciones que es necesario explicar. Los obstáculos y condicionantes para llegar y mantenerse en posiciones de poder y autoridad que encuentran las mujeres refieren a lo que la autora denomina desigualdades reales sustantivas: las diferencias importantes que existen entre dos grupos que compiten por un mismo bien.

La literatura sobre el tema ha examinado distintos factores que explicarían las barreras de ingreso de mujeres a puestos de dirección (Adler, 2001; Acker, 1990; Osborne, 2004) y resulta interesante indagar acerca de los factores y variables que producen situaciones de disparidad en diferentes países, para poder identificar aquellos condicionantes del medio y/o intrínsecos que contribuyen a facilitar u obstaculizar las asimetrías de género dentro del mercado laboral.

⁵ Mujeres Directivas en América Latina (MEPLA). Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. La investigación contempló la realización de 162 entrevistas a mujeres ejecutivas ocupando los más altos niveles de decisión, según la definición aportada por "personas que tienen responsabilidades, que toman decisiones estratégicas, manejan recursos, gestionan equipos de trabajo, dentro de corporaciones multinacionales", en 17 países de América Latina: Argentina, Bolivia, Brasil Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela

Varios autores han clasificado las barreras de diversas maneras. Algunos aluden a factores internos y externos (Agut; Martín, 2007; Pizarro; Guerra, 2010). Otros los clasifican en individuales, situacionales, y ambientales (Terjesen; Singh, 2008).

Los factores internos son aquellas características de las mujeres como falta de autoestima e inseguridad, que Terjesen y Singh (2008) clasifican como individuales, y también incluyen: falta de ambición, de confianza y de liderazgo para influenciar a otros.

Son factores externos, la cultura de la organización y los procesos de reclutamiento, selección y promoción que terminan penalizando a las mujeres con hijos y a las que solicitan licencias por maternidad (Catalyst, 2004). Son externos igualmente los factores situacionales que aluden a las responsabilidades familiares de las mujeres que pueden limitar su compromiso con la organización y dificultan el establecimiento de redes corporativas que les permiten establecer relaciones con personas en el poder. Los ambientales se refieren al contexto social, económico y político de las organizaciones y por ende a los estereotipos del entorno familiar y educativo que distinguen entre lo femenino y lo masculino (Zabludowsky, 2007; Cárdenas de Santamaría, 2007; Kaufmann, 2009).

Eagly y Carli (2007) proponen la metáfora del laberinto para describir los caminos alternativos y opciones de salida que utilizan en su recorrido las mujeres, metáfora que evidencia los obstáculos que pueden aparecer simultáneamente desde ángulos muy distintos. Identifican múltiples trabas que dificultan el ascenso de las mujeres y las llevan a renunciar en el camino, como que les toma mucho más tiempo llegar a puestos de dirección y desde un principio, comienzan sus carreras con salarios inferiores a los hombres y tienen que ser el doble de buenas en igualdad de condiciones. Señalan las responsabilidades por hogar e hijos como una limitante a su ascenso, lo que las confronta con el dilema de tener que optar entre trabajo y familia, dilema que muchos hombres pasan por alto.

Todas las barreras mencionadas, poseen un alto componente cultural, y esto sucede en contextos muy diferentes, como evidencia el análisis transcultural de Cheung y Halpern (2010) sobre mujeres directivas de Estados Unidos y China, que encuentra semejanzas en el manejo del liderazgo y de las relaciones por parte de todas estas mujeres en su ascenso organizacional en ambos países. Otros estudios comparativos (Sen; Metzger, 2010) aluden a evidencias similares entre los obstáculos para arribar a posiciones destacadas. Las investigaciones

realizadas dan muestra de la persistencia de una expresión de la cultura de género que impera en las organizaciones (Eagly, 2010; 2005).

Sean individuales, internas, externas o culturales, las barreras al ascenso y participación equitativa de las mujeres siguen vigentes. En la última década, en diferentes países se registra poco cambio en relación a la proporción de mujeres que acceden a niveles de decisión dentro de las corporaciones. Incluso en algunos casos, los porcentajes han descendido (Catalyst, 2004).

Perfiles de las mujeres en Argentina

Variables sociodemográficas

En la Argentina, las características socio demográficas de las entrevistadas (Cuadro 1) muestran que el promedio de edad es 49 años, la mayoría son casadas (60%) y solo un 10%, solteras. Todas tienen hijos, el promedio de hijos es 2 y la edad media de ellos es de 12 años.

De cada 10 ejecutivas, 7 se casaron antes de los 30 años. Las carreras profesionales están relacionadas mayoritariamente con la Economía y la Ingeniería (Química y Civil). El 70% realizó maestrías y la mayoría completó especializaciones y estudios de posgrado.

Cuadro 1. Principales características socio-demográficas. Mujeres encuestadas de la Argentina y América Latina

	Edad (promedio)	Casadas (%)	Primer hijo antes de los 30 años (%)
América Latina*	46	55	80
Argentina	49	60	70

Fuente: Mujeres Directivas en América latina -MEPLA-, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

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

Educación

Tal como lo señalan diferentes estudios, las principales protagonistas de los avances en la participación dentro del mercado

laboral son las mujeres jóvenes y en especial las adultas jóvenes en edad reproductiva (25 a 29 y 30 a 39 años). Estas son las edades de mayor proporción de mujeres universitarias; por otra parte es importante tener en cuenta que el inicio al ascenso a posiciones de decisión se presenta entre los 25 a 35 años (Hewett, 2006).

La matrícula universitaria femenina en las últimas décadas en la Argentina, creció aceleradamente, de cada 10 estudiantes son mujeres⁶. Con los años de estudio estas diferencias permanecen y en algunas carreras aumentan -en Medicina, Ciencias Sociales, Psicología, Filosofía y Letras, las mujeres representan más del 70% de las egresadas⁷. Sin embargo, solo 4% del total de mujeres universitarias, egresan de carreras no tradicionales (Ingeniería, Ciencias Exactas, Agronomía). Un hecho destacable es que ellas son mayoría en el total de especializaciones y posgrados realizados en 2009 en la Universidad de Buenos Aires (56% frente a 44% de varones) y solo el 18% los realizan en áreas “no tradicionales”⁸.

Cuadro 2. Porcentaje de mujeres y varones de cada especialidad sobre el total de graduados universitario(a)s

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

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

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

Con relación al nivel educacional, un dato relevante del estudio es el porcentaje de mujeres que realizaron estudios de posgrado en el país (82%), entre los cuales un 67% son programas de maestría. Si comparamos los resultados de la Argentina con los de la Región, que

⁶ Anuario Estadístico, Ministerio de Educación. Año 2008.

⁷ Rectorado de la Universidad de Buenos Aires, Memoria Anual. 2009.

⁸ A los efectos del presente trabajo, se incluyen dentro de la categoría “no tradicional” Ingeniería, Ciencias Exactas y Agronomía.

posee un 43% de mujeres con especializaciones, observamos que la situación de las mujeres argentina es considerablemente mejor. Cabe preguntarse cómo impacta la especialidad elegida para el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres, ya que como puede comprobarse la mayoría de las entrevistadas realizaron posgrados relacionados con sus profesiones originales, lo que en general contribuyó a ascensos y mejoras sustanciales en los salarios.

A pesar de que las estudiantes universitarias han comenzado a incursionar en áreas no tradicionales como la ingeniería, ellas se concentran aún en materias que tienen relativamente pocas conexiones con los requisitos para empleos profesionales y de dirección. Las estudiantes mujeres también tienden a poseer menos expectativas profesionales que los hombres y dan prioridad a las materias teóricas en detrimento de las oportunidades profesionales prácticas, optando por especialidades relacionadas más con lo afiliativo y social (Cortes; Heller, 2010).

Salarios

En relación a las remuneraciones, todavía persisten brechas de género en la mayoría de los países y las mujeres profesionales llegan a percibir 60% del salario que cobran sus colegas varones, siendo más discriminadas que las mujeres de bajos ingresos quienes perciben más del 80% (BID, 2009; OIT, 2009). Entre las justificaciones más conocidas se encuentra la supuesta menor productividad de las mujeres y el mal entendido costo maternal. Al respecto, numerosos especialistas sostienen que conciliar maternidad con trabajo es uno de los desafíos más difíciles de superar, debido a la baja receptividad social y discriminación que sufre la mujer en edad fértil (Tobio, 2005).

En la Argentina, los datos referidos a los asalariado(a)s universitarios del sector privado, muestran brechas salariales en todos los sectores, excepto Salud y Educación donde las mujeres mejoraron su situación en 2009, respecto a 2003 (EPH, 2009).

Los salarios mensuales promedio de las entrevistadas para este estudio, muestran grandes dispersiones según el sector y tamaño de la empresa donde se desempeñan. Las remuneraciones más elevadas se encuentran en sectores relacionados con la tecnología, servicios financieros (bancos y seguros) y petroleras.

Un hecho significativo de destacar es que las ejecutivas entrevistadas, asumen más del 50% de los gastos mensuales de sus

hogares y en promedio destinan menos del 10% de sus ingresos mensuales al pago del servicio doméstico.

II. La ecuación trabajo familia

Si bien la relación entre trabajo y familia no es una cuestión que afecte únicamente a las mujeres, es sabida la influencia significativa que adquiere el tema para aquéllas que trabajan y desean realizar una carrera profesional, entendiéndolo que deberán invertir muchas horas de su tiempo en ello.

Para las mujeres que desean realizar una carrera, los ciclos de vida están en íntima relación con las oportunidades que se abren o se cierran en el mundo del trabajo. El dilema de cuándo tener el primer hijo, cuántos hijos tener, qué actitud debe adoptar la pareja frente a trabajos que demandan muchas horas de dedicación, posibilidades de viajes, etc., son opciones que se hacen presentes entre las mujeres profesionales.

Los puestos directivos exigen máxima dedicación y suelen no poner límites de horarios o espacios, desafiando constantemente las fronteras entre el mundo privado y el laboral. La vida dentro de muchas empresas no tiene una correspondencia con los horarios de la vida familiar.

Las mujeres que aspiran a realizar una carrera exitosa dentro de cualquier disciplina, saben que deberán invertir mucho tiempo en ello: por lo menos entre 10 y 12 horas por día, y en algunos casos también los fines de semana. Hewlett (2009) denomina este fenómeno como “empleos extremos”, puestos profesionales que requieren que una persona trabaje 60 o más horas semanales.

Además, el acceso a posiciones destacadas implica gran dedicación, actualización permanente, asistencia a congresos, viajes, etc. ¿Cómo se compatibiliza esa gran dedicación a la carrera con la posibilidad de realizar una vida familiar?

Una de las cuestiones fundamentales que impacta en el desarrollo de carrera de las mujeres es aquella relacionada con la estructura familiar. En los pioneros trabajos de Kanter (1977), primer estudio exhaustivo sobre mujeres y varones en una corporación, la autora demostró que la mayoría de los ejecutivos tenían “esposas corporativas” que no trabajaban, y si lo hacían, era en puestos de baja autoridad y mal remunerados.

En la Argentina, seis de cada diez madres participan del mercado laboral (61,2%), ya sea porque trabajan (55,7%) o porque están desocupadas (5,5%), es decir, buscan activamente trabajo aunque momentáneamente no lo encuentren. Además, al incremento de la participación de las mujeres en el mercado laboral se suma la importancia que hoy tiene el aporte monetario que estas realizan a sus hogares. Las madres contribuyen con el 47,6% del total del ingreso familiar, lo que indica que tienen prácticamente la misma responsabilidad que los varones en el sostén económico del hogar. Este hecho provoca una mayor responsabilidad entre las mujeres con hijos, pero a su vez les otorga más autonomía y poder de decisión (Lupica et al., 2008).

Por otra parte, diversos estudios confirman que las mujeres con cargos gerenciales, no así los varones, tienen mayores niveles de stress por las demandas familiares y domésticas (Alvesson; Billing, 1997). Dicha situación se empeora cuando los hijos son pequeños y más de dos, acentuándose el fenómeno de la doble jornada.

Hewlett (2006), analiza en profundidad el tema señalando los dilemas que atraviesan las profesionales sin hijos que han postergado la maternidad en pos de la realización de una carrera exitosa. En su libro *Hambre de bebé*, investigó las carreras profesionales de mujeres norteamericanas, llegando a la conclusión de que la “edad menos riesgosa” para la maternidad en términos profesionales es a los 30 años.

Sin embargo, la mayoría de las profesionales latinoamericanas, tal como lo comprueban recientes estudios (Maxfield, 2008; Pizarro, 2010) no posponen su maternidad, y logran compatibilizar carrera y familia, contando con el apoyo de personal doméstico altamente calificado, no sin una fuerte dosis de sacrificio y entrega, que implica en muchos casos largas jornadas laborales.

Maternidad, hijos, horarios

El primero y más contundente conflicto que señala la mayoría de las ejecutivas tiene que ver con las obligaciones familiares. Aún cuando los hombres cada vez aportan más en las actividades domésticas, incluso la estadística actual (McKinsey/Co., 2007) sugiere que un 27% estaría dispuesto a dedicarse a estas labores -la cifra más alta en la historia-, todavía estas tareas quedan desproporcionadamente en manos de mujeres, en especial las relacionadas con el cuidado.

El tema de la maternidad es crucial para el desarrollo de una carrera laboral. Cuando se analiza el porcentaje de personas que en algún momento abandonaron su carrera profesional, el 43% de las mujeres que son madres en alguna ocasión se retiró; mientras solo el 24% de los hombres lo hizo. Esto tal vez ha generado la falsa sensación de que las mujeres renuncian más que los hombres, pero cuando no se tiene en cuenta los retiros por causas familiares, son realmente los hombres quienes más se retiran (Catalyst, 2002).

"La dificultad reside en que las mujeres suelen tener los hijos en momentos cruciales de su carrera profesional, y para muchas es muy duro luego retomar el camino, incluso para las más capaces" (Hewlett, 2006). De hecho, diversos estudios señalan que las mujeres que posponen la maternidad suelen tener ingresos muy superiores a las que tienen hijos a temprana edad.

De todas maneras, el dilema entre el trabajo y la familia, tiene diferentes implicancias en las mujeres y no todas resuelven la ecuación de la misma manera: existen ejecutivas que deciden dar prioridad a sus carreras, sin resignar la vida familiar delegando gran parte de sus obligaciones domésticas y de cuidado en sus parejas, familias, personal especializado, tal como lo muestran los resultados de la presente investigación.

A diferencia de los resultados obtenidos en una investigación, publicada en *Harvard Business Review* por Hewlett y Buck Luce (2005), que afirma que cuanto más alto ascienden las mujeres en la pirámide corporativa menos hijos tienen, solo el 12% de las ejecutivas latinoamericanas que han accedido a los máximos niveles de decisión, no tienen hijos y en la Argentina todas las entrevistadas son madres.

De acuerdo con los resultados de la presente investigación, conformar una pareja o tener hijos (sin importar el número) no es un obstáculo para llegar a posiciones más altas en las organizaciones.

La pareja, los roles de cuidado y el aporte al presupuesto familiar

La mayoría de las ejecutivas argentinas, asume más del 50% de los gastos del presupuesto familiar, trabaja más de 50 horas semanales, todas tienen hijos y el 80% nunca ha interrumpido su carrera laboral (Cuadro 3).

Con relación a este aspecto, es interesante destacar que el esposo o pareja del 50% de las entrevistadas se desempeña en trabajos independientes como consultor o dueño de su propia empresa, lo que

implica una flexibilidad horaria que contrasta con la inflexibilidad propia de cargos de suma responsabilidad que ellas asumen.

Cuadro 3. Horas trabajadas, aporte al presupuesto familiar e interrupciones de carrera de las entrevistadas (en %)

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

Fuente: Mujeres Directivas en América Latina -MEPLA-.

El ámbito donde se desempeñan las parejas de las ejecutivas es un factor relevante para el análisis de asignación de roles dentro de la estructura familiar; un estudio elaborado por la consultora Catalyst (2004) relevó que el 74% de las mujeres ejecutivas del estudio dijeron tener esposos con trabajos de tiempo completo, mientras que sólo el 11% de los varones ejecutivos tenían esposas en similar circunstancia.

No obstante que la muestra realizada con mujeres ejecutivas latinoamericanas permite inferir que la mayoría forma parte del universo de las “parejas con doble ingreso”, más del 50% contribuye con más del 50% al presupuesto familiar y cuenta con apoyo de otras personas para las tareas de cuidado o domésticas, que resulta fundamental para el desarrollo de sus carreras.

Cuadro 4. Cambios en la estructura de las familias y composición de aportes de ingresos

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

Tradicional, solo esposo empleado	44,7	20,7
-----------------------------------	------	------

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

En la Argentina, el 80% de las ejecutivas contribuyen en más de un 50% de los gastos del presupuesto familiar, situación similar a la observada en otros países de América Latina. Esta situación coincide con investigaciones que analizan la evolución de los roles familiares en las últimas décadas en la Región, y la que corresponde al informe Shriver (Cuadro 4).

Los datos de la Encuesta Permanente de Hogares (INDEC) permiten subrayar en el curso de las últimas dos décadas la modificación de la tendencia en cuanto a los aportes familiares en los hogares argentinos. Mientras que en 1984 el 64% de los hogares vivía con un solo ingreso -el del varón- y el 25% con doble ingreso, en 2005 este último porcentaje alcanza al 54% de los hogares.

Cuantificando los roles domésticos y de cuidado⁹

Para que una ejecutiva desempeñe con eficiencia sus roles y pueda cumplir con largas jornadas laborales que estos puestos requieren, necesariamente debe delegar las tareas domésticas y de cuidado. Algunas autoras (Folbres, 1999; Cagatay, 1999) denominan a este fenómeno, la “industria del cuidado”. Los principales aportes de las economistas feministas tienden a valorar este tiempo que generalmente no se cuantifica ni valora.

¿Qué significa esto? Como bien señala Folbres (1999), existen algunas definiciones bastante negativas de cuidado: inquietud del ánimo, como cuando se tienen grandes responsabilidades, preocupación, desasosiego, sufrimiento psíquico, pena.

Otra cosa bien distinta es preocuparse o interesarse por alguien o algo, o prestar a una persona el cuidado que necesita, estar pendiente de ella. Cuando se analiza en profundidad esta situación y sus consecuencias para las mujeres, se utiliza el término “cuidado” con un sentido más concreto: no es solo un sentimiento sino una responsabilidad. Conviene distinguir entre los servicios de cuidado,

⁹ Si bien en general se considera “cuidado” a las labores de cuidado físico y emocional de otras personas y se lo distingue del trabajo doméstico (es decir preparación de comidas, compras, lavado, planchado y limpieza, entre otras); en la práctica ambas labores son difíciles de discernir, en particular cuando las personas a las que se cuida no están en condiciones de desarrollar las labores domésticas por sí mismas (por ejemplo niños pequeños, ancianos, enfermos).

asociados con los servicios asistenciales, que son un tipo de actividad laboral, y los motivos de cuidado, *motives*, que son las razones personales, profundas, de quien realiza esa actividad, la cual supone un contacto personal con los destinatarios de los servicios.

La mayoría de las ejecutivas de la Región considera este “apoyo” esencial y, en algunos casos, definitivo para el desarrollo de su carrera profesional, tal como indican los resultados de la investigación (Cuadro 5).

Las mujeres profesionales no se han desentendido de la mayoría de las tareas relacionadas con el cuidado y si desean avanzar en sus carreras, deben enfrentar grandes presiones. Tradicionalmente las mujeres han sido especialmente sensibles a las tensiones entre solidaridad e individualismo, y en los ámbitos laborales la mayoría de las carreras están basadas en pautas masculinas individualistas bien conocidas: realizar eficientemente la tarea, competir, construir reputación y prestigio, tener escaso tiempo para la vida familiar y personal.

Cuadro 5. Importancia del servicio doméstico para el avance de sus carreras

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

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

En el pasado, el profesional destacado en cualquier disciplina era “un hombre”, que además tenía una esposa, encargada del cuidado de su familia, nacimientos, cumpleaños, y enfermedades de familiares. En nuestros días, todos estos cuidados que tradicionalmente recaían en la mujer, deben ser realizados por alguien. Si su esposa desarrolla una carrera profesional; en general, “otra mujer” es quien realiza las tareas de cuidado.

Otra cara de esta situación es que esta “industria”, está ejercida por mujeres, que en muchos casos deben dejar a sus propias familias para cuidar a otras, en pos de un ingreso que posibilite su sustento. Como bien señalan las investigaciones realizadas por Montañó y Calderón

(2010, 2010), *“las principales proveedoras de cuidado” de la humanidad son las mujeres.*

III. Percepción del desarrollo de carrera desde la cumbre

Las motivaciones

Darcy de Oliveira (2003) señala que la presencia masiva de mujeres en el mundo laboral significó -para la mayoría- una transgresión y para los hombres implicó una concesión. Mientras que a finales de los años 60, el mundo del trabajo fue “invadido” por las mujeres, la esfera privada permaneció y aún permanece en la mayoría de las sociedades igual que a comienzos del siglo XX, como si ningún cambio hubiera sucedido.

Hasta el momento, el “techo de cristal”, denominación que se acuñó en la década del 70 en los Estados Unidos para designar los obstáculos artificiales e invisibles que impiden el acceso de las mujeres a posiciones de decisión, ha sido la metáfora utilizada para visualizar los principales impedimentos que ellas enfrentan. Sin embargo, las nuevas realidades aluden a otro tipo de fenómenos, a los que algunas autoras (Chadorow, 2002; García Prince, 2006; Tannen, 1995) han representado con nuevas metáforas: “pisos pegajosos”, “muros de cemento o paredes de terciopelo”, “fronteras de cristal”, “muros de palabras”, para hacer referencia a las nuevas condiciones laborales que impone el mundo globalizado.

Los debates actuales plantean si las inequidades de género en puestos de decisión, son producto de la falta de ambiciones de las mujeres, o de situaciones familiares u obstáculos del medio. En el caso de las mujeres profesionales, diferentes estudios destacan que ellas disfrutan de sus logros, poseen altas ambiciones de poder, necesidad de obtener altos ingresos y ascensos y en general, fuertes motivaciones de logro y poder (Fels, 2004).

Es necesario tener en cuenta que no existe un único modelo de mujer y que incluso las ejecutivas poseen distintas ambiciones y motivaciones. Schwartz (1989), al analizar el desarrollo de carrera de ejecutivas, incorpora la alternativa de que existen dos tipos bien diferenciados: por un lado las que dan “prioridad a sus carreras” y por otro, las mujeres “orientadas a carrera y familia”. Y en función de estas características, estos dos tipos de ejecutivas deberían ser tratadas y consideradas en forma diferente por las corporaciones.

En el caso de las entrevistadas en el presente estudio, verificamos que la mayoría manifiesta deseos de ocupar posiciones de liderazgo y una de las razones principales lo constituye el poder¹⁰ que conlleva el cargo. Resulta importante destacar que entre sus metas, la realización personal es percibida por ellas como muy importante o fundamental y luego alcanzar un puesto de dirección.

Si bien la pasión del poder por el poder mismo no es lo que anima a la mayor parte de las mujeres líderes en distintos ámbitos (Lipovsky, 2000), algunos estudios señalan que las políticas y ejecutivas manifiestan una mayor inclinación a ostentar puestos de responsabilidad, les interesa llegar a la cumbre, existe una fuerte apuesta por su parte por lograr el acceso a lugares de decisión, a diferencia de otras líderes sociales, por ejemplo, que están orientadas al logro en nombre de causas justas y vinculan el poder con “poder hacer”, un sentido de progreso para los demás (Sineau, 2000; Bailyn, 2007).

Sineau (2000), al estudiar a mujeres políticas, señala que son más pragmáticas y menos arribistas que los varones. Se muestran menos fascinadas que ellos por el juego del poder, no les preocupa tanto alcanzar puestos como imponer sus ideas y realizar avances concretos. Lo que no supone afirmar que carecen de ambición, sino que se encuentran enfocadas a la búsqueda de resultados.

El estudio de Sineau sobre la cultura política de las francesas muestra que las mujeres material y culturalmente favorecidas (las que acceden a las instancias parlamentarias y gubernamentales) manifiestan una distancia crítica respecto de la política.

Dentro del ámbito corporativo, frecuentemente se percibe a las mujeres como “poco ambiciosas” (Kaufmann, 2010; Hewlett, 2006; Fels, 2004) y en muchos casos estas percepciones actúan como filtros poderosos que determinan la no posibilidad de acceso a posiciones de poder. Sin embargo, en la presente investigación, llama la atención que el 68% de las entrevistadas en Latinoamérica, le interesaba llegar a posiciones de poder. Aluden como razón para ello fundamentalmente la

¹⁰ Existen diferentes teorías y conceptualizaciones respecto del poder, dado que es un fenómeno complejo que no puede reducirse a un único “objeto” de estudio, es necesario estudiarlo en diferentes niveles de análisis. Para el presente estudio, se ha considerado la perspectiva organizacional descripta por diferentes autores (Weber, 1999; Bourdieu, 2000; Mintzberg, 1999) que aluden al poder como la capacidad de influir en los resultados organizativos, una fuerza lo suficientemente intensa como para cambiar la probabilidad de la conducta de un individuo frente a lo que hubiera sido de no haber actuado esa fuerza, la posibilidad de imponer la propia voluntad sobre el comportamiento de los demás.

satisfacción personal (48% lo consideró definitivo) y alrededor de la mitad, nunca (51%) o pocas veces (40%) ha rechazado una oferta de promoción laboral.

Obstáculos y desafíos

Los principales obstáculos identificados por las entrevistadas para acceder a posiciones de poder remiten a cuestiones internas o personales, como por ejemplo, el ejercicio de un estilo de liderazgo diferente al normal de la organización y los compromisos personales/familiares y por otra parte, los condicionantes externos, tales como “politiquería” dentro de la organización y estereotipos sobre los roles de las mujeres.

Cuadro 6. Principales dificultades identificadas (menciones en %)

Dificultades	Argentina	América Latina
Ninguna	60	38
Discriminación para promociones	30	27
Discriminación salarial	20	40
Inflexibilidad en el horario	20	31
Maltrato verbal	-	28
Acoso sexual	-	19
Otra	20	29

Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar que las ejecutivas entrevistadas han adquirido una posición que evidencia la superación del tan mentado *Techo de Cristal*. Sin embargo, ellas señalan la persistencia de barreras en el acceso a cargos de decisión. En el cuadro 6 se indica para el conjunto de entrevistadas el porcentaje de menciones relativas a las dificultades que han debido enfrentar a lo largo de sus carreras.

En la Argentina en mayor medida y en América Latina en menor proporción, las ejecutivas señalaron no haber encontrado dificultades para desarrollar su carrera. Además de Argentina (60%), países como Brasil (50%), Colombia (45%), Honduras (70%), Paraguay (55%), Perú (40%) y Venezuela (60%), se encuentran por arriba del promedio latinoamericano (38%), entre los países que afirmaron no haber tenido ninguna dificultad a lo largo de su carrera profesional.

Pese a que los estudios (Catalyst, 2004) corroboran que ellas enfrentan más que los varones, dificultades en el ascenso a la cima corporativa, en diferentes investigaciones se comprueba que “los temas de género suelen evaporarse cuando se entrevista a gerentas mujeres de alto rango” (Aaltio 2002).

Una posible explicación del alto porcentaje de ejecutivas que en el presente estudio no percibieron trabas en sus carreras laborales, puede ser que ellas representan lo que Kanter (1977) denomina “mujeres símbolos”. Al ser pocas con relación a sus colegas varones, se consideran símbolo de “cómo las mujeres pueden hacerlo”.

La psicología de los sesgos también puede aportar luz sobre este hallazgo, pudiendo ser un caso típico de análisis retrospectivo. Al solicitarle a las entrevistadas que recuerden dificultades que hayan encontrado en sus carreras, la percepción de inevitabilidad sobre el presente cargo -ejecutivas de alto rango- puede modificar el recuerdo de la opinión sobre las dificultades que tuvieron en el pasado.

De todos modos, consideramos que las respuestas proporcionadas por las entrevistadas tienen cierto grado de coherencia. Si vinculamos la ausencia de dificultades durante la carrera laboral de las mujeres a la percepción de discriminación de género, más de la mitad pocas veces percibió el rechazo de su jefatura debido a su condición de mujer.

En menor medida, las entrevistadas percibieron dificultades para obtener promociones, salarios equitativos y flexibilidad en el horario laboral.

Los principales desafíos que deben enfrentar están relacionados con hacer valer su propio estilo de liderazgo, el deseo de alcanzar niveles superiores, desarrollar las habilidades necesarias para alcanzar dichos niveles y el balance trabajo familia.

Al categorizar los desafíos en internos y externos, de acuerdo con la clasificación realizada en diferentes investigaciones (Catalyst, 2004), los internos¹¹ (media de 3.10/5) son para ellas superiores a los externos¹² (2.44/5), situación que se repite en la mayoría de los países de la región.

¹¹ Se definen para el presente estudio como factores internos: aprender sobre los puestos de línea sin experiencia, hacer valer su estilo de liderazgo, lograr ser visible, balance entre trabajo y vida personal y familiar, y desarrollar el deseo de alcanzar niveles superiores.

¹² Los factores externos son: lograr ascender sin redes de apoyo, vencer estereotipos sobre la mujer y sus roles, enfrentarse a manejos políticos de la organización, y cultura corporativa inhóspita

Uno de los aspectos más destacados del relevamiento fueron los factores que ellas señalan como muy importantes o definitivos para el logro de la posición actual, destacándose:

- Las características de su personalidad (honestidad, disciplina, compromiso, tenacidad),
- Una historia laboral exitosa,
- Los desempeños y resultados obtenidos.

A manera de síntesis: perfiles de carrera

Poder, liderazgo, conducción, están íntimamente ligados al desarrollo de una carrera laboral dentro de las organizaciones y además estos atributos están estrechamente relacionados con otras variables y condicionamientos que se hacen presentes en la vida de los individuos y en especial de las mujeres.

Barbara Kellerman, directora del Centro de Liderazgo del Kennedy School of Government en Harvard, sostiene que "tal vez las mujeres tienen valores distintos a los hombres. Tal vez no tienen tanto afán por dejar a un lado las cosas que realmente tienen un significado en la vida". Un estudio (Merrill-Sands; Kickul; Ingols, 2005) señala que en Estados Unidos desde mediados del presente siglo, nuevamente es mayor la proporción de mujeres que preferirían una vida en familia que dedicarse al trabajo.

Pero con esta sola idea queda la sensación de que ellas no llegan a los más altos cargos de decisión porque renuncian en el camino y no les interesa arribar a la cumbre. Sin embargo, la citada investigación destaca que más del 70% de las ejecutivas afirma tener una perspectiva amplia del significado de poder, señalando que lo importante constituye marcar una diferencia, ayudar a otros, contribuir a la comunidad, construir un mundo mejor. Contrariamente a lo que se cree habitualmente, el 80% de las ejecutivas se siente cómoda ejerciendo el poder, pero solo el 45% desea arribar a las máximas posiciones.

A partir del análisis de algunas variables relevantes para el desarrollo de carrera de mujeres profesionales, se identificaron perfiles de ejecutivas. De este modo se facilita la comparación y se posibilita asociar factores clave para conocer preferencias, percepciones y prioridades de las ejecutivas con relación a sus carreras, a través de dos dimensiones representativas que permiten describir sus trayectorias laborales, de acuerdo a lo que señalan diferentes estudios realizados sobre el tema (Ibarra, 2009; Cárdenas de Santamaría, 2010; Kaufmann,

2010): las ambiciones y motivaciones y las prioridades en la ecuación trabajo y familia¹³.

De acuerdo con los ejes considerados para la elaboración de los perfiles que aquí se describen, la prioridad trabajo familia, proviene de la información relevada sobre cantidad de horas trabajadas, el aporte al presupuesto familiar y el apoyo del servicio doméstico. Por otra parte, la categoría de motivaciones fue tipificada teniendo en cuenta las categorías que brindan diferentes estudios realizados sobre el tema (Mc Clellan, 1989; Handy, 1993) a partir del relevamiento efectuado sobre el interés para acceder a cargos de decisión, estableciéndose de esta manera tipos diferenciados de ejecutivas.

De acuerdo con la sistematización realizada, tanto las ejecutivas argentinas como las del resto de la Región, se encuadran dentro de un perfil que presenta las siguientes características: trabajan más de 40 horas semanales, su aporte al presupuesto familiar representa más del 50% y delegan en personal doméstico las tareas de cuidado. Por otra parte, sus principales motivaciones para arribar a cargos de decisión están relacionadas con el poder, al 68% le interesa arribar a posiciones de poder, fundamentalmente por realización personal y autonomía económica.

Es importante señalar que si bien son de utilidad, los perfiles en los que solo se distinguen y cuantifican algunas variables relevantes, no han sido comparados con otras realidades existentes en América Latina. Seguramente las encuestas de uso de tiempo y otros estudios en profundidad que se elaboren permitirán efectuar investigaciones comparativas más precisas para la Región y vincular los resultados a políticas más efectivas a implementar dentro de las corporaciones y en la sociedad en general, en términos de equidad de género.

La identificación de estos perfiles permite visualizar algunos factores clave que intervienen en el desarrollo de carrera de las mujeres y puede ser de utilidad para instrumentar o mejorar programas destinados al logro de la equidad de género en las organizaciones. Por otra parte, existen otras variables que influyen las decisiones de carrera; por ejemplo, las cuestiones generacionales son significativas y

¹³ Desde un punto de vista tipológico, las investigaciones que analizan las diversas formas en que las mujeres pueden hacer compatible tareas productivas y reproductivas de acuerdo a sus contextos familiares (Cerrutti; Binstock, 2009; Razavi, 2007) presentan cinco patrones en los que se combinan básicamente el tiempo de trabajo (completo y parcial para cada integrante de la pareja) y el origen en la provisión de cuidados (la propia mujer, de familiares, y proveniente del Estado, mercado o asociaciones voluntarias).

distintivas en el caso de las mujeres, ya que en general, las prioridades de valores y motivaciones se encuentran diferenciadas en las distintas etapas de los ciclos vitales (Levinson, 1996) .

En síntesis, los resultados de la presente investigación esbozan un perfil de mujer directiva que presenta las siguientes características para la Argentina:

- Edad promedio 48 años. Casadas con hijos
- Altas credenciales educativas (MBA, posgrados en el exterior) en carreras de Management-Ingeniería
- Superan las 55 horas semanales de trabajo
- Apoyo doméstico para el avance de sus carreras
- Aportan más de 50% al presupuesto familiar
- La mayoría no ha rechazado promociones o ascensos
- Ambiciosas
- Mantienen el control activo de sus carreras
- No reconocen la discriminación
- Del total de mujeres entrevistadas en la región, se comprueba que:
- No constituye un obstáculo tener familia e hijos
- Las mujeres se apoyan en el servicio doméstico y familia extensa para balancear sus actividades
- Los salarios solo difieren en las regiones, no hay otro atributo que marque diferencias significativas
- El obstáculo mencionado mayoritariamente lo constituye la discriminación salarial
- El hecho de que una mujer tenga los mayores niveles de estudio no le garantiza llegar a posiciones de primer nivel en las organizaciones.

En síntesis, el modelo centrado en el perfil tradicional masculino de altos directivos, es el que prevalece en ejecutivas latinas que han llegado a la cumbre dentro de las corporaciones. Ellas siguen las mismas pautas masculinas y utilizan las mismas opciones que impone el modelo dominante; especialmente en lo referido a sus elecciones profesionales y prioridades ante la familia; resolviendo a través de la delegación total en personal doméstico los roles de cuidado y domésticos.

Estas realidades posibilitan comenzar a entender en parte, por qué, a pesar de los avances registrados en términos de educación y

trayectoria en las últimas décadas, solo unas pocas mujeres acceden a puestos de decisión.

Para la superación de las asimetrías de género que se observan en la mayoría de los países de la Región, será necesario la reacción y compromiso por parte de diferentes sectores intervinientes en el diseño e implementación de nuevas estrategias que posibiliten modificar las situaciones de desigualdad que persisten en la actualidad.

Conclusión

Si tenemos en cuenta que más de la mitad de la población en la mayoría de los países de la región son mujeres altamente calificadas y en la Argentina, por ejemplo, más del 50% de la matrícula universitaria es femenina; podemos preguntarnos ¿Por qué un equipo directivo, en cualquier tipo de empresa, está ocupado mayoritariamente por hombres?

Hacer referencia a las mujeres ocupadas en cargos de decisión, implica analizar una serie de factores que explican la heterogeneidad de las situaciones en cuanto a cargos y sectores donde se desempeñan, condiciones laborales, edad y niveles educacionales, que influyen en sus trayectorias laborales (Luci, 2009), como así también en términos de condicionantes del medio en el que actúan. De allí la necesidad de pensar y rediseñar políticas públicas, estrategias y acciones que favorezcan la equidad de género y la mejora de las condiciones laborales. Además, las mujeres profesionales no son todas iguales, no poseen las mismas ambiciones, motivaciones y trayectorias, por lo cual no es posible considerarlas como un todo homogéneo, de allí que las corporaciones no deberían aplicar políticas y estrategias de equidad de género supuestamente neutrales cuando en realidad son sesgadas desde su concepción.

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

Establecer nuevos modelos de balance trabajo/familia, que consideren la cantidad de horas trabajadas, ambientes de trabajo que posibiliten más apoyo a las largas jornadas laborales que demandan los

puestos directivos (servicios de apoyo, flex time, teletrabajo) y programas inclusivos de corresponsabilidad que incorporen a los varones y no estén focalizados únicamente en las mujeres, posibilitará a su vez comenzar a romper con viejos paradigmas.

Por otra parte, desde otros ámbitos como el académico, las escuelas de negocios deberían comenzar a formar a lo(a)s líderes de empresas utilizando modelos más inclusivos, planteando las asimetrías existentes en términos de género. De hecho, estudios recientes (Kelan; Jones, 2010; Helgesen, 2010) muestran que la mayoría de los estudiantes de MBA, no perciben la perspectiva de género, incluso dan por “natural” el modelo de *management* masculino como el único posible.

Además, como lo comprueban los datos de matrículas universitarias, en algunas áreas –Ingeniería y Management- las mujeres están todavía sub representadas (sobre todo en relación a carreras de posgrado o MBA) (Cortes; Heller, 2010) y por lo tanto privadas de acceder a puestos de alta dirección. Resulta necesario prestar atención también a los estímulos que pueden brindarse desde diferentes ámbitos académicos para alentar mayor participación de mujeres.

De todas maneras, aunque contar con más mujeres en el mundo laboral es un requisito necesario para superar el “techo de cristal”, este solo hecho no es suficiente. Presencia, no siempre significa compromiso y representación para el logro de la equidad en la cultura corporativa.

Vale la pena recordar que la presente investigación centró su análisis en mujeres que, al momento de ser entrevistadas, ya habían logrado ascender a cargos de dirección. En este sentido, si bien son muy valiosas sus percepciones y trayectorias, también es preocupante que no sean conscientes de las verdaderas dificultades que enfrenta el colectivo de mujeres para acceder a posiciones de poder, tal como surge de la mayoría de los estudios actuales (Cárdenas de Santamaría; Eagly; Heller; Jauregui; Rivadeneira; Salgado, 2010). Esta es una condición necesaria para que puedan contribuir como modelos de rol y sean mentoras de otras mujeres, para ayudarlas en sus ascensos, y además para impulsar cambios en las organizaciones que lideran de manera de estimularlas en su desarrollo y ascenso.

Para poder superar las asimetrías de género que se observan en la mayoría de los países de la región, es necesario no sólo la reacción, acción y compromiso de las mujeres involucradas, sino también de diferentes sectores que intervienen en el diseño e implementación de

nuevas estrategias que posibiliten modificar las situaciones de desigualdad que aún persisten en la vida corporativa actual.

El análisis de las variables planteadas en el presente estudio pone en evidencia la necesidad de seguir explorando los distintos factores- internos y externos- que inciden en el acceso de las mujeres a posiciones de decisión, como así también explorar la necesidad de difundir a nivel corporativo, las necesidades, motivaciones, barreras, que el talento femenino está requiriendo en nuestra región y en especial en la Argentina. La investigación brinda aproximaciones para entender la realidad heterogénea y compleja con relación a las inequidades de género que todavía persisten dentro del mercado laboral.

Bibliografía

AALTIO, L. (2002). "Interviewing female managers: presentations of the gendered selves in contexts". En Aaltio, L.& Mills, A. (Eds.), *Gender, identity and the culture of organizations*: 201-218. Abington: Routledge.

ACKER, J. (1990). "Hierarchies, Jobs Bodies: A theory of gendered organizations". *Gender and Society*, 4: 139-158

ADLER, R. D. (2001). *Women in the executive suite correlate to high profits*. Glass Ceiling Research Center.

AGUT, S. (2007). *Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica*. Apuntes de Psicología, Vol 25, número 2, págs. 201-214. Disponible en línea: http://www.cop.es/delegaci/andocci/files/contenidos/VOL25_2_7.pdf

BAYLIN, L. (2007). *Breaking the mold*. MIT Sloan- Innovation at Work.18-21.

BID (2009). "Nuevo Siglo, Viejas Disparidades: Brecha Salarial por Género y Etnicidad en América Latina". 2009.

BOURDIEU, P.(2000). *La dominación masculina*. Anagrama. Barcelona.

CAGATAY, N. (1999). "Incorporación de género en la Macroeconomía", *World Survey on the Role of Women in Development*. Julio, Ginebra, Suiza.

CARDENAS de SANTAMARIA, M. C. (2007). "La mujer ejecutiva en América Latina". *Revista Latinoamericana de Administración*, 38: 27-44.

CARDENAS de SANTAMARIA, M. C., EAGLY, A., HELLER, L., JAUREGUI, K., RIVADENEIRA, W., SALGADO, E. (2010). "Percepción de mujeres directivas en Latinoamérica sobre determinantes de su ascenso". Trabajo presentado en el Congreso Internacional "Las políticas de equidad de género en perspectiva: nuevos escenarios,

actores y articulaciones”. Área género, Sociedad y Políticas, Flacso, Argentina. Noviembre.

CATALYST (2004). *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity*, Disponible en línea:

<http://www.catalyst.org/file/44/thebottomlineconnectingcorporateperformanceandgenderdiversity.pdf>

CERRUTI, M. & BINSTOCK, G. (2009). *Familias latinoamericanas en transformación: desafíos y demandas para la acción pública*. División Desarrollo Social. CEPAL. Santiago de Chile.

CHADOROW, N. (2002). “Glass ceiling, sticky floors, and concrete walls: internal and external barriers to women’s work and achievement”, *Constructing and deconstructing women’s power*, compilado por Seeling, B., Paul, R y Levy, C. U.K. British Library.

CHEUNG, F.; HALPERN, D. (2010). “Women at the Top. Powerful Leaders Define Success as Work + Family in a Culture of Gender”, *American Psychologist Association*.

CORTES, R. y HELLER, L. (2010). “Tendencias del empleo entre mujeres y varones universitarios: El caso del Mercado laboral urbano en Argentina”. Trabajo presentado en la Conferencia de IAFFE, Buenos Aires, Argentina. 22-24 de Julio.

DARCY de OLIVEIRA, R. (2003). *Reengenharia do tempo. Ideais Contemporaneas*. Editora Rocco. Brasil.

EAGLY, A. & CHIN, J. L. (2010). Diversity and Leadership in a Changing World *American Psychologist*.

EAGLY, A. H. & CARLI, L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

EAGLY, A. H., & DIERKMAN, A. B. (2005). “What is the problem? Prejudice as an attitude-in-context”. En DOVIDIO J.; GLICK P.; RUDMAN L. (Eds.). *On the nature of prejudice: Fifty years after Allport* (pp. 19-35). Malden, MA: Blackwell.

FELS, A. (2004). *Necessary Dreams. Ambition in women’s changing lives*. Anchor Books. New York.

FOLBRES, N. y BADGETT, L. (1999). “Quién cuida a los demás. Normas sociosexuales y consecuencias económicas”. *Feminist Economics*. Londres.

GARCIA PRINCE, E. (2006). “Contribución al despeje conceptual y a la definición de estrategias concretas de promoción del liderazgo de las

mujeres en el presente”. Ponencia presentada en el Fondo Social Europeo. Programa EQUAL. Federación de Industrias del Metal de Valencia. FEMEVAL.

HANDY, Ch. (1993). *La Edad de la Sin Razón. Cómo afrontar los cambios del mundo actual*. Editorial Limusa. DF México.

HELGESEN, S. (2010). *Shaping our common future: Preparing girls for leadership in a changing environment*. Centre for Strategic Education. Seminar Series Paper No. 192, February.

HEWLETT, S. (2009). “Top talent: keeping performance up when business is down”. *Harvard Business School Press*.

_____ (2006). “Off Ramps and On Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success”. *Harvard Business School Press*.

IBAPPA, H & OBODARU, O. (2009). “Las mujeres y la visión de los negocios”. *Harvard Business Review*.

INSTITUTO NACIONAL de ESTADISTICA y CENSOS (INDEC). (2009). *Encuesta Permanente de Hogares (EPH)*. Buenos Aires, Argentina.

KANTER, R. M. (1997). *Rosabeth Moss Kanter on the frontiers of management*. Boston: Harvard Business School Press.

KELAN, E. & JONES, R. (2010). “Gender and the MBA. Academy of Management” *Learning & Education*, Vol 9. N° 1.26-43.

KELLERMAN, B.& RHODE, D. (2007). *Women & Leadership: State of Play and Strategies for Change*. J-B Warren Bennis Series.

KAUFMANN, A. (2010). “El desarrollo de la carrera de la mujer en la banca: reflexiones sobre el techo de cristal en el sector financiero”. *Harvard Deusto Business Review*.

_____ (2009). *Alt@ dirección*. Madrid, LID Editorial Empresarial.

LEVINSON, D. (1996). *The Seasons of a Woman's Life*, Random House, New York.

LIPOVESKY, G. (2000). *La Tercera Mujer*. Anagrama. Buenos Aires, Argentina.

LUCI, A. (2009). *The impact of macroeconomic growth on women's labour market participation: Does panel data confirm the “feminisation U” hypothesis?* Institut National d'Etudes Démographiques, Paris.

LUPICA, C., COGLIANDRO, G., SAAVEDRA, L., CHAVEZ MOLINA, E. (2008). “Cuadernillo estadístico de la maternidad n° 2. Procesamiento

de datos de la Encuesta Permanente de Hogares-INDEC”. Observatorio de la Maternidad, marzo.

MC CLELLAND, D & SOLANA, G. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Narcea Ediciones.

MCKINSEY & COMPANY (2007). *Women Matter, gender diversity, a corporate performance driver*.

MAXFIELD, S. (2008). “Latinoamérica corporativa: los roles y perspectivas de las mujeres”. En MAXFIELD, S.; CÁRDENAS, M.C. & HELLER, L. (Eds.), *Mujeres y vida corporativa en América Latina: Retos y dilemas*:160-178. Bogotá, Ediciones Uniandes.

MERRILL-SANDS, D; KICKUL, J.; INGOLS C., (2005). *Women pursuing Leadership and Power: Challenging the myth of the “Opt Out Revolution”*. CGO- Simmons School of Management.

MINTZBERG, H. (1999). “Power in and around organizations”, p.26, en G.R. FERRIS (comp), *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol 17, Greenwich,CT, JAI Press. pp1-39.

MONTAÑO, S.; CALDERON, C. (2010). “El cuidado en acción. Entre el derecho y el trabajo”. *Cuadernos de la CEPAL*. N° 94. Santiago de Chile.

MYERSON D.; FLETCHER J. (2004). “A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling”, *Harvard Business Review*, 78: 1.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2009). “Trabajo y familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social”. OIT-PNUD. Santiago de Chile.

____ (2002). “Romper el “techo de cristal”. Las mujeres en puestos de dirección”. *Colección Informes*. OIT No. 58. Edición en español.

OSBORNE, R. (2004). “Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad”. *Política y Sociedad*, 42 (2): 163-180

PAGE, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

PIZARRO, O.; GUERRA, S. (2010). “El rol de la mujer en la gran empresa”. *Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM)*. Banco Interamericano de Desarrollo. Santiago de Chile.

POWELL, G. N., BUTTERFIELD, D. A.; PARENT, J. D. (2002). “Gender

and managerial stereotypes: Have the times changed?" *Journal of Management*, 28, 177-193.

RAZAVI, S. (2007). "The political and Social Economy of Care in a Development Context. Conceptual Issues, Research Questions and Policy Options", Gender and Development Programme. Paper N° 3. United Nations Research Institute for Social Development.

RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES. Memoria Anual. 2009

SCHEIN, V. E. (2001). "A global look at psychological barriers to women's progress in management". *Journal of Social Issues*, 57, 675-688.

SCHWARTZ, F. (1989). "Management Women and the New Facts of Life". *Harvard Business Review*.

SEN, A. & METZGER, J. (2010). "Women Leadership and Global Power: Evidence from the United States and Latin America". *International Journal of Management and Marketing Research*. Vol. 3.

SINEAU, M. (2000). *Des femmes en politique*. Les Cultures politiques des Français, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

TANNEN, D. (1995). "The Power of Talk: Who Gets Heard and Why". *Harvard Business Review* 73 :5.

TERJESEN, S.; SINGH, V. (2008). "Female Presence on Corporate Boards: A Multi-Country Study of Environmental Context". *Journal of Business Ethics* 83:55-63. Springer.

THE ECONOMIST (2010). Women in the workforce. http://www.economist.com/node/15174418?story_id=15174418

TOBIO, C. (2005). *Madres que trabajan: Dilemas y estrategias*. Valencia, Ediciones Cátedra.

WEBER, M. (1999). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica. México.

ZABLUDOWSKY, G. (2008). "La mujer en cargos de dirección en México". En MAXFIELD, S.; CÁRDENAS, M.C.; HELLER, L. (Eds.), *Mujeres y vida corporativa en América Latina: Retos y dilemas*:160-178. Bogotá, Ediciones Uniandes.