

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS  
TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Mujeres y Poder: La Frontera de Cristal

---



AUTOR: YEMINA ROJO MATEOS

DIRECTOR: LUIS DISCENZA

MARZO 2020

---

*"Puede juzgarse el grado de civilización de un pueblo por la posición social de las mujeres"<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> D.F. Sarmiento: "De la educación de las Mujeres", Educación popular (1848), en Obras completas, Bs. As., Universidad Nacional de la Matanza, 2001, en adelante OC, Vol. XI, p.87

## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a mi tutor el Dr. Luis Discenza por su dedicación, criterio y aliento, haciéndome amena la difícil tarea de realizar la tesis de culminación de la Maestría en Recursos Humanos.

Agradecer también, a todas las personas que integran la Universidad Nacional de Buenos Aires, por su atención y amabilidad en todo lo referente a mi paso como alumna de la Maestría, destacando a quien fuera su Director, Luis Perez van Morlegan y los prestigiosos profesores y profesionales que tuve el honor de conocer.

Agradezco a su vez, a todas las mujeres líderes que entrevisté cuya experiencia, visión y liderazgo cambiaron el rumbo de la tesis, logrando enriquecerla e inspirarme profesionalmente. Atesoraré cada una de las reuniones que desinteresadamente realizaron, ofreciendo mucho más que su tiempo y conocimiento.

Al Gerente Darío Tórem y a la Responsable de mi sector Jezabel Muchenik por su guía y apoyo continuo, a mis compañeros de equipo y en especial a Luciana Fernandez por su sostén, juicio y compromiso, acompañando este desafío profesional.

Una persona que fue fundamental, desde el inicio del desafío emprendido y sé que lo será hasta la culminación de éste, es Matias Mirenda, quien ha estado presente en cada una de las horas dedicadas a la tesis, ofreciéndome no sólo sus palabras de aliento, sino también su conocimiento.

Y, por último, y no menos importante, a mis compañeros de Maestría que han hecho de cada día de cursada una gran experiencia.

# Contenido

Proyecto de investigación.....	9
Tema de investigación.....	9
Problema:.....	11
Preguntas .....	11
Objetivo general:.....	11
Objetivos específicos:.....	11
Justificación y viabilidad de la tesis .....	12
Definición del alcance. ....	13
Antecedentes:.....	13
Estado del arte y marco teórico.....	15
Supuesto de trabajo .....	18
Estructura metodológica .....	18
Definición de la unidad de análisis.....	18
Presentación de las principales variables de análisis.....	19
Liderazgo femenino .....	21
Construcción histórica del ideal social de ser mujer .....	22
¿Cómo se explica el dominio del hombre sobre la mujer en la prehistoria?.....	23
Sobre la reproducción y el impacto en las sociedades primitivas .....	24
¿Semejante u Oprimida?.....	25
Surgimiento del patriarcado.....	26
Familia y estado .....	27
Mujer y derecho canónico .....	30
Revolución Burguesa.....	31
<b>Mujer y poder en la actualidad.....</b>	<b>34</b>
Mujer y maternidad .....	34
<b>Diversidad de género en las organizaciones .....</b>	<b>42</b>
Capítulo 2.....	52
Incorporación de las mujeres al mercado de trabajo en Argentina .....	52
<b>Mujeres y trabajo.....</b>	<b>53</b>
<b>El empoderamiento económico de la mujer es un buen negocio.....</b>	<b>55</b>
Contexto Nacional.....	62
Segregación Horizontal .....	62

Brecha salarial entre varones y mujeres .....	64
Participación de Mujeres en puestos de decisión .....	65
ÁMBITO EMPRESARIAL.....	65
ÁMBITO SINDICAL.....	65
Representación de mujeres en comisiones negociadoras(CN).....	68
Capítulo 3 .....	71
Normativa.....	71
Normativa internacional y regional.....	72
A nivel internacional/regional.....	73
Con jerarquía constitucional: .....	73
Cconciliación entre la vida laboral y familiar en el marco de la corresponsabilidad social	78
Protección contra la Discriminación .....	84
Convenios Colectivos de Trabajo.....	86
Inequidades de género en el mercado de trabajo.....	87
La negociación colectiva como herramienta impulsora de políticas de género .....	87
Capítulo 4 .....	101
Las mujeres y el acceso a puestos de dirección .....	101
Las mujeres en el sistema financiero argentino .....	102
Análisis de datos: Informe Mercer 2017 .....	102
Análisis de Informes .....	103
Cuadro Número 3: composición por industria Informe Mercer .....	103
Cuadro Número 4: muestra por generación, género y nivel. ....	103
Informe Banco Central de la República Argentina (2017) .....	105
Cuadro Número 5: mujeres en puestos de dirección, informe del Banco Central de la República Argentina sobre <i>ranking</i> de bancos privados 2017 .....	105
Cuadro Número 6: muestra por familia de carrera y demográficos, Informe Mercer 2017 ..	106
Informe Banco Central de la República Argentina (2018).....	107
Cuadro Número 7: mujeres en puestos de dirección, Informe Banco Central de la República Argentina (2018).....	107
Cuadro Número 8: Mujeres en puestos de dirección por áreas, Informe Banco Central de la República Argentina (2018).....	111
Cuadro Número 9: Mujeres directoras y su relación con la mayor rentabilidad “ROE” por Banco (2018) .....	111
Cuadro Número 10: Mujeres directoras y su relación con la menor rentabilidad por Banco (2018).....	112

<b>Capítulo 5</b> .....	113
<b>Propuestas para el cambio: Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres</b> .....	113
<b>Una mirada hacia el futuro</b> .....	114
<b>Recursos Humanos como impulsor del cambio</b> .....	114
Buenas Prácticas en la igualdad de oportunidades.....	115
<b>Instrumentos</b> .....	119
<b>Reclutamiento y selección de personal</b> .....	120
<b>Formación</b> .....	124
<b>Promoción y Desarrollo de carrera</b> .....	126
<b>Cupos para acceder a puestos de dirección:</b> .....	129
<b>Compensación y Beneficios</b> .....	130
<b>Propuesta del programa “Equal Access”</b> .....	133
<b>Conclusión</b> .....	138
<b>Hallazgos</b> .....	138
<b>Consideraciones Finales</b> .....	160
Bibliografía.....	166
<b>Anexos</b> .....	170
<b>Entrevistas presenciales</b> .....	170
<b>Encuestas virtuales</b> .....	203

## Introducción

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo con la finalidad de abordar y desarrollar cuáles son los conceptos históricos, sociales y normativos que atraviesan a las mujeres, hasta llegar a ocupar puestos de dirección en entidades bancarias privadas con operatoria en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Por puestos de dirección en el rubro bancario se entienden a todos aquellos que se corresponden con alta gerencia, es decir, gerentes corporativos que reporten directamente a la Gerencia General.

El objetivo principal será considerar las principales variables que puedan dar respuesta al interrogante: “¿Por qué la participación de las mujeres en cargos directivos del sector bancario es menor respecto de los varones en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en la actualidad?”.

Se partirá de un abordaje histórico-social para poder comprender la construcción social de la idea de mujer y poder que atravesará a las organizaciones donde se encuentren desarrollando su carrera profesional.

De igual modo, se examinará si hay relación entre la maternidad y el acceso o permanencia en los puestos de dirección, dando cuenta de las experiencias particulares de cada una de las gerentes en las entrevistas analizadas.

Se describirá la Incorporación de las mujeres al mercado de trabajo en Argentina en los últimos años para poder comprender en qué áreas se desarrollan.

Por último, a fin de poder esclarecer la situación actual del bajo porcentaje de mujeres en puestos de dirección, resulta indispensable describir el marco normativo actual en el país. Es decir, ¿la legislación actual es insuficiente para garantizar el acceso a las mujeres a puestos directivos? O bien, ¿abarca los aspectos necesarios para garantizarlo, pero no se aplica de manera correcta?

La presente tesis es no representativa, sujeta a encontrarse con la limitación de dar cuenta de si las conclusiones a las que se arribarán podrán dar luz en la temática actual sobre otras entidades bancarias no analizadas o rubros diferentes no incluidos en el trabajo de investigación actual. Sin embargo, podría enriquecer futuras

investigaciones que tengan como protagonistas a las mujeres y su búsqueda por sortear el techo de cristal.

*« ¡Las organizaciones no deben esperar que las mujeres se postulen a puestos de dirección, deben ir a buscarlas! No poniendo en riesgo el liderazgo de la empresa, pero sí tomando riesgos».*

*Laurence Loyer  
Directora Grupo Supervielle*

## **Proyecto de investigación**

### **Tema de investigación**

El tema para investigar será el acceso de mujeres a puestos directivos en entidades bancarias de capital privado con operatoria en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en la actualidad.

Este trabajo de investigación surge con la intención de buscar entender el motivo del bajo porcentaje de mujeres en puestos de dirección en entidades bancarias con operatoria en capital federal, para ello necesitamos realizar una descripción de la situación actual y conocer los antecedentes que podrían haber dado lugar a la disparidad entre hombres y mujeres en puestos de dirección. Buscamos comprender los antecedentes en la construcción histórica de las mujeres y el acceso al trabajo, conocer cuáles son las leyes vigentes en el país y si éstas proporcionan el sustento necesario para que no se den casos de discriminación o brecha salarial entre otros problemas y de esta manera poder llegar a las posibles causas que dan por resultado el escaso porcentaje de mujeres en puestos de dirección y si existe relación con la maternidad.

Para realizar el análisis nos basamos en la recopilación de datos secundarios de BCRA y MERCER recabando la información necesaria para indagar cuál era el panorama general de las mujeres en puestos de dirección sobre la muestra elegida, en qué ámbitos se desarrollaban, cuál era su educación formal y si había relación entre mayor porcentaje de mujeres y rentabilidad del negocio.

Entendemos que el problema actual, es un problema a abordar desde el área de RRHH. Si actualmente la brecha entre hombres y mujeres es mayor al 80% debemos preguntarnos qué acciones en nuestra organización están posibilitando esa diferencia, y qué medidas deberíamos adoptar para llegar a una equidad en porcentajes de accesos a puestos de dirección. Donde más del 80 % de los hombres ocupan cargos de dirección en Bancos con operatoria en CABA. Lo cierto es que ese dato en sí, no conforma un

problema, pero que no se alcance el 20% de mujeres ejerciendo puestos de dirección en Bancos, si constituye un problema real, para las mujeres y para la empresa.

Entonces, cómo se puede modificar desde el área de RRHH la situación actual y ¿qué problema representa este bajo porcentaje para las empresas, o por qué debería abordarse desde el área de RRHH en cada una de ellas? El principal hallazgo lo encontramos en el concepto de diversidad de género en las organizaciones íntimamente relacionada con la rentabilidad.

Está demostrado y se constata en el presente trabajo de investigación, que los directorios que tienen al menos una mujer en su composición, son empresas con indicadores de rentabilidad más altos que aquellos que no poseen ni siquiera una mujer.

Ahora bien, podemos afirmar que la diversidad de género representa una ganancia para la empresa y, por tanto, es incumbencia de RRHH como aliado estratégico del negocio proporcionar las herramientas necesarias para llegar a la paridad en diversidad de género en las organizaciones.

Por otro lado, una de las funciones principales de RRHH es la capacitación y desarrollo de los integrantes de la empresa para poder hacer frente a una posición competitiva dentro del mercado, si decimos entonces que la diversidad proporciona mayor rentabilidad lo que se traduce en ganancias y posicionamiento en el mercado, entendemos que desde RRHH se deberían realizar las acciones necesarias para favorecer la equidad de género en los distintos sectores y por lo tanto, el desarrollo del talento de mujeres dentro de la organización. Para ello proponemos en el presente Trabajo Final de Maestría un posible programa a implementarse desde el área de RRHH que podría ser una propuesta para el cambio.

Por tanto, la motivación principal para la investigación del presente TFM desde la perspectiva de la gestión de RRHH, es entender los modelos que llevan a la disparidad en los sectores de la alta gerencia y una vez entendidas las causas, buscar revertirlas a través de la gestión estratégica de nuestra área de incumbencia. Desarrollando así a las profesionales de nuestra organización, con miras a una mejor rentabilidad y posicionamiento del negocio.

**Problema:**

¿Cuál es la participación de las mujeres en cargos directivos del sector bancario respecto de los varones en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en la actualidad?

**Preguntas**

¿Existen planes de carrera o de sucesión impulsados por RRHH ?

¿Cuál es la relación entre el porcentaje de mujeres en puestos directivos y la maternidad?

En los directorios donde existe mayor porcentaje de mujeres, ¿cuál es la rentabilidad respecto de los que tienen menor porcentaje de mujeres?

¿Cuál es el marco legal que respalda a las mujeres en el ámbito laboral?

**Objetivo general:**

Determinar la participación de las mujeres en puestos directivos respecto de los hombres en el sector bancario de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

**Objetivos específicos:**

Identificar la cantidad de mujeres que actualmente ocupan cargos directivos en bancos.

Identificar los planes de carrera y sucesión que actualmente realizan las entidades financieras.

Examinar si hay relación entre la maternidad y el acceso o permanencia en la dirección.

Comparar la rentabilidad de los bancos donde existe mayor porcentaje de mujeres en el directorio y si hay correlación con la diversidad en la toma de decisiones.

Verificar si el marco legal en Argentina respalda a las mujeres en el ámbito laboral.

### **Justificación y viabilidad de la tesis**

#### **Justificación:**

Suele denominarse techo de cristal al fenómeno que explica por qué a las mujeres que cuentan con cierto nivel de educación formal y experiencia se les impide crecer profesionalmente en sus ámbitos de trabajo respecto de sus pares varones con igual, y en muchos casos menor, calificación.

La inclusión de las mujeres al ámbito profesional podemos remontarla a principios del siglo pasado, cuando se valieron de sus esfuerzos sociales, grupales y personales para acceder a una educación formal, insertarse en el ámbito laboral, o poder ocupar puestos de toma de decisiones. Las conquistas que alcanzaron estas mujeres en materia de derechos que les eran relegados en la sociedad o en las empresas es una asignatura que sigue vigente en la actualidad. Por lo que nos resulta primordial investigar el caso del acceso de las mujeres a puestos de poder y toma de decisiones en

las entidades bancarias con operatorias en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Nos resulta interesante estudiar las políticas de equidad de género en los bancos, al tratarse de estructuras de tipo conservadoras y verticalistas, donde los cambios sociales que se suscitan suelen demorar en incorporarse a la cultura de estas organizaciones.

Preguntarnos entonces cómo se incorporan las mujeres a puestos claves, decisivos, o de poder; si existen políticas establecidas; si se valora la formación y experiencia al momento de seleccionarlas; o si, por el contrario, las mujeres pueden desarrollar su carrera profesional en estas empresas, pero solo llegando a sectores directivos, nos permitirá conocer el estado actual que tienen las mujeres en materia de equidad de derechos respecto a los hombres en el sector bancario.

### **Viabilidad:**

Se cuenta con acceso a información de datos secundarios, proporcionados por el Banco Central de la República Argentina, Informe Mercer, e informes internos de tres bancos privados con operatoria en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Asimismo, se tomarán como referencia tesis previas con misma temática presentadas en la Universidad Nacional de Buenos Aires.

El tiempo que prevemos para la elaboración y desarrollo de la investigación es de 9 meses.

Se propone un abordaje cualitativo a través de entrevistas semi-estructuradas

### **Definición del alcance.**

El tipo de diseño a desarrollar será: investigación no experimental de diseño transaccional descriptivo.

La estructura metodológica de esta investigación es de tipo descriptivo transversal.

### **Antecedentes:**

Sera fundamental analizar las investigaciones previas sobre la participación de mujeres respecto de varones en puestos jerárquicos.

*«Si analizamos la primera hipótesis planteada en el estudio, existe un porcentaje significativamente mayor de hombres a medida que se asciende en la pirámide organizacional. Esta brecha ha disminuido en la última década, conseguimos comprobar la validez de la hipótesis planteada en el trabajo. Observamos que en la empresa seleccionada la distribución del porcentaje de empleados por género (cuadro XI) fue ascendiendo en el caso de las mujeres, aunque en el período de crisis 2002-2003 sufrió una caída que resulto difícil de superar y luego de tres o cuatro años recuperó la participación más alta que había sido conseguida en 2001. Podemos concluir afirmando que la diferencia de participación existente ha disminuido con el paso del tiempo, pero si realizamos un análisis más exhaustivo encontramos un grave problema de segregación ocupacional, tanto vertical como horizontal. El estudio revela que, si bien aumenta la participación de las mujeres, éstas no consiguen tener presencia en los niveles de mayor jerarquía organizacional.» (Wereszczuc, 2013)*

Analizaremos la diferencia de mujeres respecto a varones ocupando puestos directivos en estudios anteriores ya que es actualmente nuestra materia de interés, cuáles son estas diferencias y qué impacto tienen en las mujeres trabajadoras.

*«...estas mujeres pioneras han tenido que abrirse paso en un ámbito en el que, al no ser común la presencia femenina, no está generalizado tampoco el acceso a recursos que podrían haber facilitado la complementación entre las responsabilidades laborales y familiares; y, por otro lado, que al no existir estos recursos, la existencia de recursos propios (personales, familiares, económicos, etc.) para paliar esta necesidad adicional que deben enfrentar las mujeres (y que se suma a los desafíos propios de la profesión en sí) resulta casi indispensable. Podemos pensar entonces que esto actúa casi como un “filtro”: la escasez de facilidades proporcionadas por las propias empresas para compatibilizar la vida familiar y la laboral determina que solo puedan acceder a cargos*

*de gran exigencia aquellas mujeres que cuenten con ayuda externa. Si llevamos este razonamiento un paso más allá, descubriremos que las políticas de flexibilidad horaria, trabajo desde casa, guarderías, licencias, etcétera, solo han empezado a considerarse necesarias y útiles en las últimas décadas, porque anteriormente la completa ausencia de mujeres en cargos directivos de tal nivel de exigencia implicaba que quienes ocupaban estos cargos o bien eran solteros, o bien contaban con una esposa que se encargara de los quehaceres familiares. La desnaturalización de estos roles sociales pone en el tapete la necesidad de las empresas de dar solución a esta nueva problemática, que hasta el momento solo en una muy pequeña proporción ha encontrado respuesta en cambios organizacionales en los ámbitos de trabajo, recayendo la mayor parte de las veces sobre las propias mujeres...» (Farfán, *La inserción femenina en los órganos empresariales de gobierno en la Argentina*, 2013).*

### **Estado del arte y marco teórico**

En el presente trabajo de investigación abordaremos en estado de arte los conceptos postulados por Simone de Beauvoir, Patricia Debeljuh, Luis Discneza y Clarissa Eses:

Intentaremos dilucidar la construcción social del concepto «mujer», y pesquisar conceptos tales como «uno no nace mujer, se hace» y de esta manera poder determinar las fronteras sociales entre los géneros (Beauvoir, 2016).

Abordaremos conceptos como el de la mujer relegada en el tiempo, esta mujer entendida como salvaje, que destierra el poder inherente a cada una de ellas. Buscaremos entender los esfuerzos sociales por *civilizar* a la mujer con poder (Estes, 2009).

Insistiremos en una mirada crítica y constructiva de las discusiones en el ámbito regional de América Latina, analizando la desigualdad de género en el ámbito empresarial (Patricia Debeljuh, 2015).

Realizaremos un análisis de los avances de las mujeres en el ámbito laboral como así también de las barreras culturales, estructurales e institucionales que existieron y persisten en la actualidad (Debeljuh, 2013).

Analizaremos las primeras normas regulatorias en materia legislativa en el país, convenios internacionales y leyes actuales que respaldan el trabajo de las mujeres en la actualidad (Discenza, 2016).

En cuanto al Marco teórico abordaremos conceptos centrales para el trabajo de investigación como:

### **Trabajo**

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define al trabajo como «el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos». El empleo es definido como «trabajo efectuado a cambio de pago (salario, sueldo, comisiones, propinas, pagos a destajo o pagos en especie)» sin importar la relación de dependencia (si es empleo dependiente-asalariado o independiente-autoempleo).

Analizaremos los conceptos de «trabajo asalariado» y «trabajo digno» según los miramientos internacionales en relación con el porcentaje de trabajo formal ocupado por mujeres en el país, la cantidad de mujeres que ocupan cargos de mandos medios y finalmente cargos directivos.

### **Poder**

El poder ha sido concebido como la capacidad de decidir sobre los otros, y aparece como una cualidad que se ejerce sobre alguien: individuos, grupos o sociedades enteras.

Abordaremos los conceptos de «poder» y «dominación» desde Max Weber donde se entiende por poder: la probabilidad de imponer la propia voluntad.

Este poder tiene dos variantes para su ejecución, podrá ser ejercido a partir de la coerción, donde se impone la violencia, o por consenso (dominación – legitimidad) logrado a través del acuerdo, y la dominación como la probabilidad de encontrar obediencia.

Estas nociones serán relacionadas con el imaginario social de la mujer y su rol en puestos de poder.

Analizaremos cómo se construye socialmente la idea de poder donde «las relaciones de poder tal como funcionan en una sociedad como la nuestra se han instaurado, en esencia, bajo determinada relación de fuerza establecida en un momento determinado, históricamente localizable, de la guerra» (Foucault, 1978).

### **Cultura organizacional**

Los miembros de una organización vienen de un orden social natural (sociedad) y se involucran a un ente social creado (empresa) y la consecuencia es una mezcla de conductas impactadas bidireccionalmente entre lo espontáneo –orden social– y lo creado –organización– (García, 2007). Analizaremos los conceptos de «cultura organizacional» y su dependencia con la cultura social a la que pertenecen, buscando comprender la construcción social y organizacional de mujer y poder.

### **Techo de cristal**

El «techo de cristal» es un término acuñado en la década de los años setenta en los Estados Unidos para describir las barreras artificiales e invisibles, creadas por las actitudes discriminatorias, así como por los prejuicios de las organizaciones, que bloquean a las mujeres en su intento de obtener puestos de dirección. El hecho de que este techo de cristal aparezca en el lugar de trabajo o en la política no es más que un reflejo de las desigualdades de género que existen en los ámbitos económico y social. Al haberse logrado una paridad educativa y ciertos cambios en las actitudes sociales en lo que se refiere al papel de la mujer y del hombre, se asumió en cierto modo que las mujeres se moverían con rapidez en la escalera profesional. Sin embargo, se ha demostrado que no es tan sencillo, sobre todo con respecto a los puestos de mayor responsabilidad en los cuales el predominio de los hombres tiende a perpetuar el techo de cristal y, así, las mujeres se encuentran a menudo sin la experiencia empresarial apropiada que se exige en los puestos de dirección (Wirth, 2002).

### **Supuesto de trabajo**

La construcción social de la noción de mujer y poder trasciende a la cultura organizacional y limita el acceso de las mujeres a puestos directivos.

### **Estructura metodológica**

La estructura metodológica será de tipo descriptiva, cualitativa.

Nos basaremos en datos secundarios, que implicarán la revisión de documentos, registros públicos y archivos electrónicos, tales como: investigaciones de tesis, informes del Banco Central de la República Argentina, Informe Mercer, e informes internos de tres bancos privados con operatoria en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

### **Definición de la unidad de análisis**

Se tomará como unidad de análisis los datos informados sobre los directores y directoras de instituciones bancarias con capital privado y operatorias en la Ciudad autónoma de Buenos Aires. Analizaremos la cantidad de hombres y mujeres que ocupan cargos directivos en la actualidad.

### **Presentación de las principales variables de análisis**

#### **Las variables por medir serán:**

La cantidad de mujeres respecto de hombres en puestos directivos en bancos privados de operatoria en la ciudad autónoma de Buenos Aires.

#### **Instrumentos de medición**

El instrumento será el análisis de datos secundarios y entrevistas semiestructuradas.

Capítulo 1. Una aproximación histórico-social a los conceptos de mujer y poder



## **Liderazgo femenino**

Cuando se habla de liderazgo femenino se hace referencia a la idea de que las mujeres lideran a partir de su identidad femenina. Para ello es necesario centrar la discusión en dos cuestiones fundamentales. En primer lugar, reconocer que las mujeres poseen algunas características distintivas en relación a los varones y que por ello son propias y, en segundo lugar, que estas características son una construcción a partir de las características sociales, corporales y subjetivas que las atraviesan. Es decir, el liderazgo femenino no es otra cosa que la utilización de las características propias de las mujeres para ejercer el liderazgo al interior de las organizaciones.

La pregunta que entonces surge de esta afirmación es si las mujeres efectivamente tienen estas características propias; y luego, por qué éstas serían fortalezas o impedimentos para el ejercicio del liderazgo.

En relación al primer punto, conviene hacerse la pregunta si en verdad las mujeres tienen sus propias características. Para responder esto es pertinente indagar sobre los aspectos que contribuyen a la formación y/o construcción de la identidad femenina. En este sentido, habría dos aspectos asociados a la identidad femenina, tales son el aspecto cultural y el aspecto biológico; es decir, lo que se forja en tanto se es miembro de una sociedad, como construcción humana, y luego, lo que viene dado por la naturaleza.

Desde esta perspectiva, la pregunta apropiada no sería sobre las características propias de la mujer, sino, ¿qué es ser mujer? La respuesta a ello debiera darnos luces sobre sus características (Doña, 2016). Para responder a la pregunta ¿Qué es ser mujer? revisaremos la posición de Simone de Beauvoir, quien está vinculada estrechamente a la historia del feminismo. Su producción filosófica y literaria contribuyó de manera significativa en el aspecto cultural, social y del pensamiento del siglo XX. Sus aportes siguen aún hoy teniendo vigencia y resultan fundamentales para dar luz en la investigación que se abordará, por lo que el lector se encontrará en el

presente capítulo con referencias de su libro, *El segundo sexo*, que buscarán ayudar a comprender el desarrollo de la mujer y el trabajo hasta nuestros días.

### **Construcción histórica del ideal social de ser mujer**

La conciencia que la mujer adquiere de sí misma no está definida por su sola sexualidad: refleja una situación que depende de la estructura económica de la sociedad, estructura que traduce el grado de evolución técnica alcanzado por la sociedad (De Beauvoir, 2016).

En los tiempos en los que se trataba de blandir pesadas clavos, la debilidad física de la mujer constituía una flagrante debilidad: basta que el instrumento exija una fuerza ligeramente superior a la que de ella dispone para que aparezca radicalmente impotente. Más puede suceder, por el contrario, que la técnica anule la diferencia muscular que separa al hombre de la mujer. Así, el manejo de un gran número de máquinas modernas no exige más que una parte de los recursos viriles. En realidad, hoy pueden desencadenarse inmensos despliegues de energía solo apretando un botón. En cuanto a las servidumbres de la maternidad, según las costumbres, adquieren una importancia sumamente variable: son abrumadoras si se impone a la mujer numerosos partos y si tiene que alimentar a sus hijos sin ayuda; si procrea libremente, si la sociedad acude a su ayuda durante el embarazo y se ocupa del niño, las cargas maternas son ligeras y pueden compensarse fácilmente en el dominio del trabajo.

En el origen de la familia, Engels rastrea la historia de la mujer de acuerdo con esta perspectiva: dicha historia dependería esencialmente de las técnicas. En la edad de piedra, cuando la tierra era común a todos los miembros del clan, el carácter rudimentario de la laya y la azada primitivas limitaba las posibilidades agrícolas: las fuerzas femeninas se adecuaban al trabajo exigido por la explotación de los huertos. En esta división primitiva del trabajo, los dos sexos constituyen ya, de algún modo, dos clases. Entre estas dos clases hay igualdad; mientras el hombre caza y pesca, la mujer permanece en el hogar. Las tareas domésticas entrañan una labor productiva: fabricación de vasijas de barro, tejidos, faenas en el huerto; y por ello la mujer tiene un importante papel en la vida económica. Con el descubrimiento del cobre, del hierro y

la aparición del arado, la agricultura extiende su dominio: para desmontar los bosques, para hacer fructificar los campos, es necesario un trabajo intensivo. Entonces el hombre recurre al servicio de otros hombres a los cuales reduce a esclavitud. Aparece la propiedad privada: dueño de los esclavos y de la tierra, el hombre se convierte también en propietario de la mujer. Es «la gran derrota del sexo femenino» (De Beauvoir, 2016).

Es la aparición de la familia patriarcal fundada en la propiedad privada. En semejante familia, la mujer está oprimida. El hombre reina como soberano (De Beauvoir, 2016).

### **¿Cómo se explica el dominio del hombre sobre la mujer en la prehistoria?**

De todas maneras, la debilidad muscular de la mujer no se ha convertido en una inferioridad concreta más que en su relación con el útil de bronce y del hierro; pero no se ha visto que los límites de su capacidad de trabajo no constituían una desventaja concreta más que en cierta perspectiva. Porque el hombre es trascendencia y ambición es que proyecta nuevas exigencias a través de todo útil nuevo: una vez que hubo inventado los instrumentos de bronce, no se contentó ya con explorar los huertos, sino que quiso desmontar y cultivar extensos campos. Esta voluntad no brotó del bronce mismo. La incapacidad de la mujer ha comportado su ruina, porque el hombre lo ha aprehendido a través de un proyecto de enriquecimiento y expansión. Y ese proyecto no basta para explicar que haya sido oprimida: la división del trabajo podría haber sido una amistosa asociación. Si la relación del hombre con sus semejantes fuese una relación exclusivamente de amistad, no se podría explicar ningún tipo de servidumbre: este fenómeno es una consecuencia del imperialismo de la conciencia humana, que trata de cumplir objetivamente su soberanía. Si no hubiese en ella la categoría original del Otro, y una pretensión original de dominar a ese Otro, el descubrimiento del útil de bronce no habría podido comportar la opresión de la mujer (De Beauvoir, 2016).

Este mundo siempre ha pertenecido a los varones, pero ninguna de las razones propuestas para explicar el fenómeno nos ha parecido suficiente. Volviendo a tomar a la luz de la filosofía existencial los datos de la prehistoria y de la etnografía es como podemos comprender de qué modo se ha establecido la jerarquía de los sexos. Cuando

se hallan en presencia dos categorías humanas, cada una quiere imponer a la otra su soberanía; si las dos se empeñan en sostener esta reivindicación, se crea entre ellas, ora en la hostilidad, ora en la amistad, pero siempre en la tensión, una relación de reciprocidad; si una de las dos es privilegiada, se impone a la otra y se dedica a mantenerla en opresión. Se comprende, pues, que el hombre haya tenido la voluntad de dominar a la mujer, pero ¿qué privilegio le ha permitido realizar esa voluntad? (De Beauvoir, 2016).

Resulta particularmente difícil hacerse una idea de la situación de la mujer en el periodo que precedió al de la agricultura. Ni siquiera se sabe si, en condiciones de existencia tan diferentes de las de hoy, las musculaturas de la mujer y su aparato respiratorio no estarían tan desarrollados como en el hombre. (De Beauvoir, 2016)

### **Sobre la reproducción y el impacto en las sociedades primitivas**

En todo caso, y por robustas que fuesen entonces las mujeres en la lucha contra un mundo hostil, las servidumbres de la reproducción representarían para ellas una terrible desventaja: se cuenta que las amazonas se mutilaban los senos, lo cual significa que, al menos, durante el periodo de su vida guerrera, se rehusaban a la maternidad.

En cuanto a las mujeres normales, el embarazo, el parto, la menstruación disminuían su capacidad de trabajo y las condenaban a largos periodos de impotencia; para defenderse contra los enemigos, para asegurarse el sustento y el de su progenie, necesitaban la protección de los guerreros y los productos de la caza y la pesca, a la que se dedicaban los hombres. Como evidentemente no existía control alguno de los nacimientos, como la naturaleza no asegura a la mujer periodos de esterilidad como a otras hembras mamíferos, las repetidas maternidades absorberían la mayor parte de sus energías y de su tiempo; tampoco podían asegurar la vida de las criaturas que traían al mundo (De Beauvoir, 2016).

Las hordas primitivas apenas se interesaban por su posteridad. No estando afincadas en un territorio, no poseyendo nada, no encarnándose en ninguna cosa estable, no podían formarse ninguna idea concreta de la permanencia; no tenían la preocupación de sobrevivir y no se reconocían en su descendencia; no temían a la muerte y no

reclamaban herederos; los niños constituían para ellas una carga y no una riqueza; la prueba de ello es que los infanticidios siempre fueron numerosos entre los pueblos nómadas.

Así, la mujer que engendraba no conocía el orgullo de la creación; se sentía juguete de oscuras fuerzas pasivas y el parto doloroso era un accidente inútil y hasta inoportuno. Más tarde, se le dio mayor valor al niño. Pero de todas formas, engendrar, amamantar, no constituyen actividades, son funciones naturales; ningún proyecto los afecta; por ello la mujer no encuentra en ello el motivo de una activa afirmación de su existencia; sufre pasivamente su destino biológico. (De Beauvoir, 2016)

La peor maldición que pesa sobre la mujer es hallarse excluida de las expediciones guerreras. No es dando vida, sino arriesgando la propia como el hombre se eleva sobre el animal; por ello en la humanidad se acuerda la superioridad no al sexo que engendra, sino al que mata.

La concepción de las tribus nómadas, para las cuales no existe más que el instante, es sustituida en las comunidades agrícolas por una comunidad que piensa en su unidad y quiere su existencia más allá del presente: se reconoce en los niños, los reconoce como suyos, en ellos se realiza y se supera (De Beauvoir, 2016).

Así pues, el triunfo del patriarcado no fue ni el azar ni el resultado de una revolución violenta. Desde el origen de la humanidad, su privilegio biológico ha permitido a los varones afirmarse exclusivamente como sujetos soberanos. Ellos jamás han abdicado ese privilegio, en parte han alienado su existencia en la naturaleza y en la mujer, pero enseguida la han reconquistado. Condenada a representar el papel del «otro», la mujer estaba igualmente condenada a no poseer más que un poder precario: esclava o ídolo, jamás ha sido ella misma quien ha elegido su suerte.

### **¿Semejante u Oprimida?**

Engels ha explicado incompletamente el dominio del hombre por sobre la mujer.

No basta decir que la invención del bronce y del hierro ha modificado profundamente el equilibrio de las fuerzas productivas y que así se ha realizado la

inferioridad de la mujer; esa inferioridad no basta por sí sola para explicar la opresión que ha sufrido (De Beauvoir, 2016).

Como ella no participaba en su manera de trabajar y de pensar, como permanecía sometida a los misterios de la vida, el varón no reconoció en ella a un semejante. Desde el momento en que no la adopta y que ella conservaba a sus ojos la dimensión de lo «otro», el hombre no podía sino convertirse en su opresor. La voluntad masculina de expansión y de dominación ha transformado la incapacidad femenina en una maldición. El hombre ha querido agotar las nuevas posibilidades abiertas por las nuevas técnicas: ha recurrido a una mano de obra servil, ha reducido a esclavitud a su semejante. El trabajo de los esclavos era mucho más eficaz que el que la mujer podía proporcionar y ello le hizo perder el papel económico que desempeñaba en la tribu. En sus relaciones con el esclavo, el amo encontró, además, una confirmación de su soberanía mucho más radical que en la mitigada autoridad que ejercía sobre la mujer. Venerada y temida por su fecundidad, siendo otra que el hombre y participando del inquietante carácter de lo otro, la mujer tenía en cierto modo al hombre bajo su dependencia desde el momento mismo en que dependía de él; la reciprocidad de la relación amo–esclavo existía realmente para ella y, en virtud, escapaba a la esclavitud. El esclavo no estaba protegido por ningún tabú. No es más que un hombre esclavizado, no diferente, pero sí inferior. El juego dialéctico de sus relaciones con el amo tardará siglos en actualizarse. En el seno de la sociedad patriarcal organizada, el esclavo no es más que una bestia de carga con rostro humano: el amo ejerce sobre él una autoridad tiránica; ello exalta su orgullo, que lo vuelve contra la mujer. Todo cuanto gana, lo gana contra ella; cuanto más poderoso se hace, más decae ella.

En particular, cuando se convierte en propietario del suelo, reivindica también la propiedad de la mujer (De Beauvoir, 2016).

### **Surgimiento del patriarcado**

Destronada por el advenimiento de la propiedad privada, es en la propiedad privada que está ligada la suerte de la mujer en el curso de los siglos: su historia se confunde en gran parte con la historia de la herencia. Se comprende la importancia

fundamental de esta institución si se tiene presente que el propietario aliena su existencia en la propiedad, a la vez que la aprecia más que a su vida misma. Esta propiedad desborda los estrechos límites de esta vida temporal, subsiste más allá de la destrucción del cuerpo, encarnación terrestre y sensible del mundo inmortal; pero esta supervivencia solo se realiza si la propiedad permanece en manos de su poseedor: más allá de la muerte no podría ser suya sino perteneciendo a individuos en quienes se prolongue, y se reconozca, que sean suyos.

Cultivar el dominio paterno, rendir culto a los manes del padre, he ahí para el heredero una sola y misma obligación: asegura así la supervivencia de los antepasados en la tierra y en el mundo subterráneo. De modo que el hombre no aceptará compartir con la mujer ni sus bienes ni sus hijos. No logrará imponer sus pretensiones totalmente ni para siempre. Pero tan pronto como el patriarcado se ha hecho potente, arrebató a la mujer todos sus derechos sobre la tenencia y transmisión de bienes.

### **Familia y estado**

#### **Mujer Romana**

Es el conflicto entre familia y estado lo que define la historia de la mujer romana (De Beauvoir, 2016).

Después de la muerte de Tarquino, se afirma el derecho patriarcal: la propiedad agrícola, el dominio privado y, por tanto, la familia constituyen la célula de la sociedad. La mujer va a quedar estrechamente sometida al patrimonio y, por consiguiente, al grupo familiar: las leyes las privan incluso de todas las garantías que les eran reconocidas a las mujeres griegas, su existencia transcurre en la incapacidad y la servidumbre. Bien entendido, está excluida de los asuntos públicos, todo oficio viril le está rigurosamente prohibido, y en su vida civil es una eterna menor. No se le niega directamente su parte en la herencia paterna, pero se le impide disponer de ella por un medio indirecto: se la somete a la autoridad de un tutor. Sostiene Gallo: «La tutela ha sido establecida en interés de los mismos tutores, con objeto de que la mujer de la cual son presuntos herederos no pueda arrebatárselos su herencia por medio de testamento, ni empobrecerla mediante enajenaciones o deudas». El primer tutor de la mujer es su

padre, en su defecto los agnados paternos cumplen esa función. Cuando la mujer se casa, pasa «a manos» de su esposo (De Beauvoir, 2016).

Sin embargo, desde la época de la ley de las XII tablas, el hecho de que la romana perteneciese a la vez a la gens paterna y a la gens conyugal dio nacimiento a conflictos que están en el origen de su emancipación legal (De Beauvoir, 2016).

Para defender los intereses de los parientes paternos aparece entonces el matrimonio *sine manu*: en este caso los bienes de la mujer permanecen bajo la dependencia de los tutores, el marido solo tiene derechos sobre su persona, e incluso ese poder lo comparte con el *pater familias*, que conserva sobre su hija una autoridad absoluta. El tribunal doméstico está encargado de solventar los desacuerdos que puedan surgir entre padre y marido: semejante institución permite a la mujer recurrir al marido frente al padre y al padre frente al marido; no es ya cosa de un solo individuo (De Beauvoir, 2016).

Poco a poco, la situación legal de la romana se adapta a su situación práctica. En tiempos de la oligarquía patricia, cada *pater familias* es, en el seno de la república un soberano independiente; pero cuando el poder del estado se afirma, lucha contra la concentración de las fortunas, contra la arrogancia de las familias poderosas. Y la mujer adquiere derechos cada vez más importantes. Cuatro poderes limitaban primitivamente su libertad: el padre y el marido disponían de su persona y el tutor y la manus<sup>2</sup>, de sus bienes. El estado se apoya en la oposición entre el padre y el marido para restringir sus derechos: es el tribunal del estado el que juzgará los casos de adulterio, de divorcio, etc. De igual modo se destruye mutuamente la tutela y la manus.

En interés del tutor, ya se había separado la manus del matrimonio; enseguida esta se convierte en un expediente que las mujeres utilizan para librarse de los tutores,

---

2

«Es decir que el esposo sustituye al padre o a los tutores agnados; su mujer es asimilada a una de sus hijas, y es él quien entonces tiene todo el poder sobre su esposa y sus bienes» (*El segundo sexo*, Simone de Beauvoir, página 81). Simone de Beauvoir *El segundo sexo*.

ora contrayendo matrimonios, ora obteniendo de su padre o del Estado tutores complacientes. Bajo la legislación imperial, la tutela será enteramente abolida. Al mismo tiempo, la mujer obtiene una garantía positiva de su independencia: se obliga al padre a reconocerle una dote. Esta no revierte a los agnados después de la disolución del matrimonio, y jamás pertenece al marido; en cualquier instante, la mujer puede exigir su restitución por medio de un súbito divorcio, lo cual sitúa al hombre a su merced. «Al aceptar la dote el hombre vendía su poder» dice Plauto. Desde el fin de la República, la madre ha visto como se le reconocía en igualdad con el padre, el derecho al respeto de sus hijos; se le concede la custodia de su progenitura en caso de tutela o mala conducta del marido (De Beauvoir, 2016).

Sin embargo, en la historia del derecho romano se observa un movimiento que contradice lo que acabamos de exponer: al independizar a la mujer de la familia, el poder central la toma bajo su tutela y la somete a diversas incapacidades legales.

En efecto, la mujer adquiriría una importancia inquietante si lograra ser a la vez rica e independiente; de manera que van esforzarse para quitarle con una mano lo que le conceden con la otra (De Beauvoir, 2016).

En el momento en que la mujer ha logrado la máxima emancipación, es cuando se proclama la inferioridad de su sexo, lo cual constituye un notable ejemplo del proceso de justificación masculina: como ya no se limitan sus derechos en tanto que hija, esposa o hermana, se le rehúsa la igualdad con el hombre en tanto que sexo; y para vejarla se pretexta «la imbecilidad, la fragilidad del sexo» (De Beauvoir, 2016).

La romana de la antigua república tiene un lugar en la tierra, pero está encadenada a ella, privada de derechos abstractos y de independencia económica; la romana de la decadencia es el tipo de falsa emancipada que, en un mundo cuyos únicos dueños son los hombres, no posee más que una libertad vacía: es libre «para nada» (De Beauvoir, 2016).

La evolución de la situación femenina no ha tenido una progresión continuada. Con grandes invasiones, la civilización toda entera fue puesta de nuevo en tela de juicio. El propio derecho romano sufre la influencia de una nueva ideología: el

cristianismo; y durante los siglos siguientes, los bárbaros hacen triunfar sus leyes. La situación económica, social y política queda trastornada; la de la mujer sufre las consecuencias de ello (De Beauvoir, 2016).

### **Mujer y derecho canónico**

Cuando en el siglo IV se constituye el derecho canónico se presenta como una concesión a las flaquezas humanas, como algo incompatible con la perfección cristiana (De Beauvoir, 2016).

Es una constante que la mujer está destinada a vivir bajo el dominio del hombre y no tiene ninguna autoridad por sí misma. Tampoco el derecho canónico admite otro régimen matrimonial que no sea el régimen de dote, que hace a la mujer incapaz e impotente. No solamente le siguen prohibidos los oficios viriles, sino también se le prohíbe deponer ante la justicia y no se le reconoce el valor de su testimonio (De Beauvoir, 2016).

La legislación de Justiniano honra a la mujer en tanto que esposa y madre, pero la esclaviza a sus funciones; su incapacidad se debe a su situación en el seno de la familia, no a su sexo. Está prohibido el divorcio y se exige que el matrimonio sea un acontecimiento público; la madre ejerce sobre sus hijos una autoridad igual a la del padre, y tiene los mismos derechos a sus sucesiones; si su marido se muere se convierte en tutora legal de sus hijos (De Beauvoir, 2016).

Su dote se hace inalienable: es el patrimonio de los hijos y le está prohibido disponer de ella (De Beauvoir, 2016).

En el siglo XVIII la libertad y la independencia de la mujer aumentan. Las costumbres siguen siendo en principio severas: la joven no recibe más que una educación somera, se la casa o se la mete en un convento sin consultarle. La burguesía, clase en ascenso y cuya existencia se consolida, impone a la esposa una moral rigurosa (De Beauvoir, 2016).

El siglo XVIII también se muestra dividido. En 1744, en Ámsterdam, el autor de la controversia sobre el alma de la mujer declara que «la mujer, creada únicamente para el hombre, cesará de ser al término del mundo, porque dejará de ser útil para el objeto para el que fue creada, de donde infiere necesariamente que su alma no es inmortal». De una manera un poco menos radical, Rousseau, que hace aquí de intérprete de la burguesía, consagra a la mujer a su marido y a la maternidad. «Toda la educación de la mujer debe ser relativa al hombre. (...) La mujer está hecha para ceder al hombre y para soportar sus injusticias». Sin embargo, el ideal democrático y socialista del siglo XVIII es favorable a las mujeres, que para la mayoría de los filósofos son seres humanos iguales a los del sexo fuerte. Voltaire denuncia la injusticia de su suerte. Diderot, quien escribió «¡Mujeres, os compadezco!», considera que su inferioridad fue generada, en gran parte, por la sociedad, en todas las costumbres, la crueldad de las leyes civiles se ha concitado con la crueldad de la naturaleza contra las mujeres, que han sido tratadas como seres imbéciles. (De Beauvoir, 2016).

### **Revolución Burguesa**

Hubiera cabido esperar que la revolución cambiase la suerte de la mujer. Pero no fue así. Esta revolución burguesa se mostró respetuosa con las instituciones y los valores burgueses, y fue hecha casi exclusivamente por los hombres. Importa subrayar que, durante todo el antiguo régimen, fueron las mujeres de las clases trabajadoras quienes conocieron, en tanto que sexo, la mayor independencia. La mujer tenía derecho a regentar un comercio y poseía todas las condiciones necesarias para el ejercicio autónomo de su oficio. Participaba en la producción a título de costurera, lavandera, pulidora, revendedora, etc.; trabajaba a domicilio y en pequeñas empresas, su independencia material le permitía una gran libertad de costumbres: la mujer del pueblo puede salir, frecuentar las tabernas, disponer de su cuerpo más o menos como un hombre; es la asociada de su marido y su igual.

La opresión la padece en el plano económico, no en el sexual. En el campo, la campesina toma parte considerable en el trabajo; es tratada como un sirviente: a menudo no come en la misma mesa que el marido y los hijos, trajina más duramente que ellos, y las cargas de la maternidad aumentan sus fatigas. Pero, siendo necesarias para el

hombre, lo mismo que en las antiguas sociedades agrícolas, es también respetada; los bienes de todos ellos, sus preocupaciones, son comunes. La mujer ejerce en la casa una gran autoridad. Fueron estas mujeres, quienes desde el seno de su difícil existencia hubieran podido afirmarse como personas y exigir derechos, pero una tradición de timidez y sumisión pesaba sobre ellas (De Beauvoir, 2016).

Durante todo el siglo XIX, la jurisprudencia no hace más que reforzar los rigores del código, privando a la mujer, entre otro, de todo derecho de enajenación. En 1826, la restauración abolió el divorcio, la asamblea constituyente de 1848 se negó a restablecerlo, y no reapareció hasta 1884. Esto se debe a que la burguesía nunca ha sido tan poderosa, y sin embargo comprende las amenazas que implica la revolución industrial; por eso se afirma con inquieta autoridad. La liberación de espíritu heredada del siglo XVIII no lesiona la moral familiar (De Beauvoir, 2016).

Sin embargo, esas obstinadas resistencias no pueden impedir la marcha de la historia: el advenimiento del maquinismo arruina la propiedad de bienes raíces, provoca la emancipación de la clase laboriosa y, correlativamente, la de la mujer. Todo socialismo, al arrancar a la mujer de la familia, favorece su liberación (De Beauvoir, 2016).

La mujer reconquista una importancia económica que había perdido desde épocas prehistóricas, ya que se escapa del hogar y desempeña en la fábrica una parte específica en la producción. Es la maquina la que le permite esta revolución, puesto que la diferencia de fuerza física entre trabajadores masculinos y femeninos es anulada en gran número de casos. Como el brusco impulso de la industria exige una mano de obra más considerable que la que proporcionan los trabajadores masculinos, la colaboración de las mujeres se hace necesaria. He aquí la gran revolución que transforma en el siglo XIX la suerte de la mujer y abre paso a una nueva era. Marx y Engels miden todo el alcance de la misma y prometen a las mujeres una liberación implícita en la del proletariado. En efecto, «la mujer y el trabajador tienen en común que ambos son oprimidos» (De Beauvoir, 2016).

Escribe Engels: «la mujer no puede ser emancipada más que cuando participe en gran medida social en la producción y no sea ya reclamada por el trabajo doméstico sino en una medida insignificante».

Toda la historia de las mujeres la han hecho los hombres. Al igual que en Norteamérica no hay problema negro, sino un problema blanco y que «el antisemitismo no es un problema judío, sino nuestro problema», así también el problema de la mujer siempre ha sido un problema de hombres. Ya se ha visto por qué causas han tenido ellos, al principio junto con la fuerza física, el prestigio moral, ellos han creado los valores, las costumbres, las religiones, y jamás las mujeres le han disputado ese imperio (De Beauvoir, 2016).

### **Capacidad Jurídico-laboral de la mujer**

#### **Mujer casada**

Con relación a la mujer casada, la Ley 11.357 del Código Civil introdujo en el año 1926 una modificación importante que venía a superar un régimen de incapacidad, fundado particularmente en circunstancias relativas al buen orden de la institución matrimonial. En esta materia, la facultó para ejercer profesión, oficio o empleo sin necesidad de autorización marital o judicial (Vivot, 1981).

La disposición, que asimismo la autorizó para administrar y disponer libremente del producto de esas ocupaciones, fue el resultado de una realidad social: la familia media contemporánea no está organizada ya como en el siglo pasado, sobre la base del sostén principal y exclusivo del marido, sino sobre la contribución de ambos cónyuges (Vivot, 1981).

#### **El trabajo de la mujer casada y sus limitaciones**

Cabe advertir que, en la capacidad de la mujer de ejercer sin autorización, profesión, oficio o empleo, la ley tenía un agregado limitativo, de cierta importancia y generador de alguna complicación. En efecto, la ley habla de oficio, empleo o profesión honestos, expresión agregada al texto del proyecto primitivo en ocasión de su consideración particular en el Senado.

Entonces lo propuso el senado Ruzzo, y el agregado subsistió en la sanción definitiva.

Dicho agregado, de carácter restrictivo a la facultad, demostraba la subsistencia, en algo, de la *auctoritas maritalis*, pues si bien la esposa puede elegir oficio sin su permiso, le cabe al marido la facultad de oponerse cuando considere que no es honesto. Lo cual demuestra que el verdadero saldo de dicha ley fue una disminución de la subordinación de la mujer casada, con una incompleta abolición de la autoridad marital (Vivot, 1981).

### **Capacidad plena de la mujer para trabajar**

La reforma del código civil por la Ley 17711 terminó con esta situación al derogar todas las disposiciones de la Ley 11357 y las del código que establecieran alguna restricción a la capacidad de la mujer casada, y sentó expresamente el principio de que la mujer, cualquiera sea su estado civil, tiene plena capacidad (art. 1º, Ley 11357, modif. por ley 17711).

Es decir que la mujer casada, además de poder contratar su trabajo directamente y sin más limitaciones que las legales de orden público, puede también disponer libremente del producto de su trabajo y administrarlo (Vivot, 1981).

### **Mujer y poder en la actualidad**

Después de analizar los lineamientos históricos y sociales que se desarrollaron en la construcción de los conceptos de mujer en relación al poder, será necesario introducir la situación actual de las mujeres en puestos de dirección.

Para ello fue necesario entrevistar a mujeres que actualmente se desarrollen en estos puestos, para conocer cómo fue su desarrollo profesional, con qué obstáculos se encontraron y cómo llegaron a la posición en la que se encuentran actualmente.

### **Mujer y maternidad**

Actualmente se está viviendo la llamada era digital, sin embargo, en la mayoría de las empresas u organizaciones continúa siendo indispensable el cumplimiento de horas en la oficina. En muchos casos se establece una flexibilidad horaria que permitiría el trabajo remoto, pero con días estipulados. Este hecho sumado a que la licencia por maternidad es más extensa que la de paternidad, son condiciones que no facilitarían la incorporación de la mujer que fue madre.

---

«En el banco, particularmente recién ahora, estamos trabajando en los beneficios para lograr una mayor reinserción de mujeres después de la maternidad, yo estoy trabajando para eso. Trabajo para todo lo que es conciliación y familia, pero te diría que las mujeres, por ejemplo, en mi caso, la tuvimos que luchar, no es tan sencillo. Yo porque mi marido es docente y entonces me hizo el balance, la realidad es que hoy las familias están totalmente desarmadas, el tema es que la mujer se autoexcluye y es muy difícil reinsertarse después de la maternidad. Hay otro tema que tiene que ver con la corresponsabilidad del varón, primero en lo que sería la familia como célula indispensable, familia formada por varón y mujer y los dos son corresponsables.

Nosotros en el banco ampliamos la licencia por paternidad a 15 días, igualamos la licencia de maternidad en caso de adopción, impulsamos el reintegro gradual por maternidad, flexibilizamos los horarios, flexibilizamos el viernes, pero sin embargo en el banco se observa que en la base el porcentaje de trabajadores y trabajadoras es 50/50, pero va decreciendo y cuando llegás arriba el porcentaje de mujeres es el 23%. Uno se pregunta ¿por qué? Y cuando ves los programas de alto potencial o de futuro tenés igual cantidad de mujeres y varones que le sigue a la base, pero cuando seguís para la preparación de líderes te disminuye un montón. Creo que el banco y otras compañías lo que tienen que hacer es incorporar más semillero de mujeres con potencial y ayudarlas con las políticas para que puedan conciliar.

Las mujeres ahora también retrasan la maternidad, yo tuve a mis hijos a los 15 y a los 38 pero las mujeres ahora lo van retrasando y las mujeres cuando están listas para ocupar puestos de liderazgo es a partir de los 35 años que coincide con la edad en las que se les presenta la dicotomía. Se trabajan demasiadas horas y la vida corporativa es muy difícil y cuando volvés no te la hacen fácil.

Mi crecimiento creo que fue más lento porque prioricé mi familia, lo que pasa es que también prioricé mi desarrollo profesional, pero sabiendo que todo a la vez no se puede y relegué un poco el tiempo de crecimiento. Quizás llegué hasta acá y podría haber llegado más lejos si hubiera sido un varón. Yo creo que sí.» Gerente de administración de RR.HH. en Banco Galicia.

---

Es importante destacar que en Argentina las mujeres invierten seis horas por día en el cuidado de personas dentro del hogar, mientras que los hombres solo lo hacen por tres horas y media al día, según informa el INDEC. Teniendo en cuenta esta estadística, es posible que las mujeres debieran en algún momento de su vida enfrentarse a la dicotomía de ser madre y continuar con el desarrollo profesional, o por el contrario, ser madre y detener su carrera laboral. Decisión con la que no tiene que enfrentarse el hombre en todo su desarrollo laboral.

---

«Estuve en una reunión de UNICEF Empresas que cuidan y por ejemplo en Islandia la licencia por maternidad se la puede tomar el Varón o la Mujer, es optativo. Eso ayuda, porque si no en el Inconsciente del que va a tomar a una mujer está el: «Se va a quedar embarazada». Gerente de Administración de RR.HH. en Banco Galicia.

---

Es necesario que se pueda lograr un cambio de paradigma que permita que las mujeres no tengan que vivir la maternidad como un hito en su vida laboral que modifique su desarrollo profesional.

---

“Cuando empecé a trabajar no me cuestionaba si las cosas pasaban por razones de género, pero con los años empecé a resignificar todos los acontecimientos, como por ejemplo la maternidad.

Al primer puesto gerencial que accedí fue a través de la persona que en ese momento estaba a cargo, me candidatea al directorio y cuando analizaron el caso vieron que, por formación académica, experiencia y méritos podía ocupar el puesto. En el momento que analizaron el caso de mi designación yo estaba embarazada y entendieron que no estaban dadas las condiciones para promoverme en ese momento, porque había que ver qué hacía yo cuando tuviera el bebé. Se preguntaban: «¿Y si no vuelve? ¿Y si se toma nueve meses de licencia?» Entonces me hicieron firmar un documento donde se establecía que estaban de acuerdo con mi designación, pero lo tratarían nuevamente cuando yo volviera, y a mí en ese momento no me pareció un horror.

En ese momento había como una idea generalizada de que la mujer cuando se embaraza, no vuelve o pierde el compromiso” CFO Banco Supervielle.

---

Cada vez son más las mujeres que buscan acceder a puestos de dirección, por lo que debería volverse indispensable que desde las empresas se les dé oportunidades de capacitación y desarrollo, se las empodere y se las acompañe en la maternidad.

---

“Mientras trabajaba hice tratamientos de fertilidad hasta que mi marido dijo “«Basta! Esto es una locura, vamos por la adopción» y quedé embarazada. Tuve a mi hijo, me tomé licencia más excedencia y me reincorporé. Mientras trabajaba en el centro, iba y volvía a la guardería que me quedaba muy lejos y siempre estaba cargada con mochilas y cosas. Me pasaba todo el día viajando hasta que entendí que uno tiene que tomar decisiones y entender cuál era la prioridad y en ese momento era mi hijo. Hablé en el banco y pedí el pase a una sucursal que estaba cerca de mi casa, resignando el puesto en Casa Central.” Gerente Corporativo, gerencia corporativa servicios centrales y abastecimientos Banco Supervielle.

---

Es claro que la maternidad y el cuidado de los hijos se les está presentando a las mujeres como un desafío en su desarrollo profesional. Poder conciliar su vida laboral y familiar sin beneficios reales, que les permitan reinsertarse y seguir avanzando en su carrera profesional, hace que muchas veces las mujeres se tengan que debatir entre la maternidad y el crecimiento laboral.

---

«Trabajo desde los 18 años, mientras estudié las dos carreras siempre trabajé y del BBVA me fui porque siendo mujer no me daban la posición que yo quería. Estaba en la banca corporativa. En la banca corporativa generalmente se trabaja con empresas que facturan más de 3000 millones de pesos o bien, los grupos que son multinacionales.

Yo estaba en la banca corporativa hacia 5 años y era asistente comercial de dos oficiales, había hecho toda mi curva de aprendizaje, había pasado por créditos, había hecho todo. Al no haber mucha rotación de gente, hasta que uno no se fuese uno yo no tenía oportunidad. En un momento uno de los oficiales anuncia que se va y

todos venían a felicitar me porque sabían que había llegado mi momento.

Yo estaba embarazada de 4 meses, pero para mí el embarazo no era una imposibilidad, aparte yo me iba a tomar los tres meses solamente sin goce porque necesitaba trabajar, pero me anunciaron que no, que no iba a quedar y pusieron en ese lugar a un joven profesional que había entrado hacia 6 meses.

Me fui mal de licencia, nació mi hijo y se me acomodaron todas las ideas y volví a trabajar más entera que nunca, pedí la posición y me dijeron: “hay que esperar que alguien se vaya”». Gerente ejecutiva, inteligencia comercial, Banco Supervielle.

---

La mayoría de las organizaciones consideran la maternidad como un obstáculo en el desempeño de sus empleadas sin tener en cuenta que corren el riesgo de perder talento indispensable para la empresa que le permita obtener un mayor rendimiento.

---

«En Price yo tenía mucha carrera, pero elegí cambiar porque veía que no había mujeres en puestos jerárquicos, no veía madres en Price. En ese momento yo estaba de novia, conocí a mi novio en Price, pero veía que no había gente grande ni madres. Entonces no veía un trabajo de familia y me fui por eso. Ahora Price tiene part-time para las madres, cambió bastante. De hecho, la directora de Price, que maneja los bancos ahora, tiene dos bebés. No es el Price que yo conocí.

En Banco Supervielle estoy hace casi 10 años, entré en sistemas como analista senior. En Price yo iba a ser gerente, pero no me importaba nada, yo me quería ir. Tenía gente a cargo, un montón de bancos a cargo y sentía que mi cabeza iba a explotar.

Cuando entré en Banco Supervielle, solamente éramos en el sector mi jefe y yo, y no tenía nadie a cargo. Empecé en el sector de riesgos de tecnología. Con el tiempo me dieron una persona a cargo, después el puesto de líder y más temas y más gente a cargo. Empecé a tener auditorias de Banco Central a cargo y el sector dejó de ser una jefatura y pasó a ser una gerencia.

En el medio me casé, tuve un hijo y me fui de licencia. Cuando volví de la licencia, a los dos meses mi gerente, el gerente corporativo de sistemas se va y me ofrecen estar en su lugar, pero no me dan la gerencia. Estuve en su lugar, pero como jefa, dos años.

En ese tiempo ascienden a un chico a gerente, pero a mí no me ascienden a gerente, entonces hablo con el gerente general y le digo: «Mirá, hace dos años que estoy», yo ahí estaba embarazada de mi segunda hija, y él me explicó que iba a venir otro gerente corporativo y tenía que dejar que tome las decisiones el nuevo gerente corporativo, entonces no podía ascender a todos a gerentes, a lo que yo le respondo: «bueno, está bien, pero yo hace dos años que estoy cumpliendo las funciones de gerente», y me preguntó si era por un tema de plata o de sueldo y yo le dije que no, que era un tema de reconocimiento.

Termino en ese momento la auditoria de central y vino el que es hoy el gerente corporativo. El muy bien conmigo, me dijo que recién llegaba, pero seguro algún cambio iba a hacer, pero que me tomara la licencia tranquila. Entonces las mujeres siempre tienen eso de que con las licencias todo es más complicado porque te ausentás por un montón de meses. Igualmente estando de licencia vine a trabajar, a los tres meses de licencia me llamaron por los cambios que se estaban implementando y tuve que venir con la gorda a upa.

Después, el central nos dio la nota de sistemas, que nos sacamos buena nota y yo se los mostré a todos. Durante la licencia de maternidad, me llamó mi jefe actual y me propuso el puesto de gerente de riesgos no financieros que tiene a cargo riesgos de TI y me dio la oportunidad de ascenderme a gerente, que es lo que no me venían dando. Es decir que el ascenso fue durante la licencia de maternidad.

Mi jefe actual se portó bien conmigo porque cuando volví a trabajar y a mi hija le agarró un virus regrave, estuvo internada una semana y mi marido estaba de viaje afuera. Y él me apoyo en todo momento.»  
Gerente ejecutivo, riesgos operacionales, tecnológicos & continuidad del negocio, Banco Supervielle.

---

## **Diversidad de género en las organizaciones**

Sobre la relación "mujeres y mundo del trabajo" se han realizado extensas investigaciones cuyos resultados nos muestran una clara diferencia en la participación de mujeres y varones dentro del ámbito laboral. Así se ha comprobado la existencia de diferencias salariales basadas en el sexo cuando quienes desempeñan la actividad están igualmente capacitadas que quienes revisten cualidades masculinas; discriminaciones y despidos por embarazo o atribuciones de debilidad para la conducción y ocupación de cargos directivos o de toma de decisiones; doble o triple jornada laboral - entre trabajo remunerado fuera del hogar y no remunerado dentro del hogar-. (Jodor, 2019)

Estos son algunos de los problemas que podemos enumerar actualmente en la división del trabajo y su relación con el género.

Con el objetivo de brindar información y fomentar la diversidad de género en las organizaciones del país, Great Place to Work (GPTW) abrió la convocatoria para conformar el primer ranking de los mejores lugares para trabajar para las mujeres.

Según GPTW, en la Argentina las mujeres obtienen menores salarios por los mismos trabajos. Dicha brecha, de acuerdo al estudio de Mercer, es del 12% para CEO o gerentes generales, 9% para directores, 6% para gerentes, 4% para supervisores y cercano al 7% en analistas.

Actualmente, la brecha salarial entre géneros en el país supera el 12% para altos mandos, y las profesionales tienen solo el 6% de los puestos CEO.

Es baja también su representatividad en cargos directivos: solo ocupan el 6% de los puestos de CEO y el 15% de directoras.

Participaron en el ranking organizaciones con más de 20 empleados, más de 2 años de operaciones en el país y que cuentan, como mínimo, con un 20% de mujeres en su dotación total.

Las cifras relevadas por GPTW son coincidentes con las estudiadas en entidades bancaria con operatoria en CABA, el mayor porcentaje de inequidad de género en las

empresas se encuentra siempre en los puestos de dirección. Pero, de qué hablamos cuando hablamos de género en las organizaciones.

Género y estereotipos.

La investigación en torno al género se ha convertido en una línea que ha experimentado un desarrollo notorio en los últimos años. El concepto de género se refiere a una categoría social que va más allá de las meras diferencias biológicas que existen entre los seres. Particularmente, se centra en las disimilitudes y la desigualdad de roles entre hombre y mujer en los distintos contextos en los que estos se desenvuelven, como el social y el económico, las realidades políticas e históricas, los modelos religiosos y culturales, que identifican a diferentes sociedades y comunidades y su interacción tanto con el entorno como con las demás personas. Ahora bien, existe diferenciación por sexo, que obedece a una naturaleza biológica y es inmutable, en contraste con las diferenciaciones de género, que son disímiles y se transforman de acuerdo a la sociedad en la que se desarrollan (Campillo y Fauné 1993, p. 30). Es así como un estudio en torno al género se orienta hacia las diferencias entre hombres y mujeres dentro de los fenómenos sociales (Cruz, 2000). Particularmente, Lamas (1996, p. 332) aborda la definición de género desde la antropología, la cual se refiere a una disposición imaginaria realizada por cada cultura respecto a la diferenciación sexual. De ahí que las manifestaciones sociales se deban analizar desde este enfoque de género, esto es, que el análisis debe tener presente la cultura en que se desenvuelve la comunidad y la simbología que la identifica, donde existen factores que no se ven a simple vista pero que están presentes; y es allí donde se genera el fenómeno de la discriminación. De tal manera, estos factores se evidencian en estereotipos tanto masculinos como femeninos, el primero de ellos se refiere a aspectos como la independencia, el control, la ambición y el enfoque en aspectos puntuales. Mientras que los estereotipos femeninos recogen características como la interdependencia, la cooperación, la aceptación, la receptividad y la percepción del todo. (Orjuela & Lopez, 2002)

Las relaciones de género son, en consecuencia, relaciones de poder que muestran las diferencias existentes entre el mundo masculino y femenino. Mientras el varón construye su subjetividad masculina anclada culturalmente a su capacidad de dominar,

exhibir prestigio y adquirir una posición jerárquica y diferenciada, la mujer tiene una posición ambivalente, pues participa de esa construcción de la masculinidad, pero a la vez la cuestiona permanentemente en tanto sujeto social diferenciado capaz de ejercer su autonomía. Tiene así una posición ambigua entre la adaptación a la posición que es atribuida a varones y mujeres y la necesidad de una posición diferente, de mayor libertad (Segato, 2003)

La falta de correspondencia entre las posiciones y subjetividades dentro de ese sistema de género articulado, pero no enteramente consistente, produce y reproduce un mundo desigual. La perspectiva de género supone entonces que el mismo en una construcción individual y social respecto de lo que significa ser mujer y varón y de los roles que como tales estos y estas asumen o impugnan. Enfatizando la dinámica relacional entre el universo femenino y masculino, la categoría género refiere así tanto a las mujeres como a los varones. Esta mirada invita a comprender la lógica de construcción de identidades y relaciones entre unos y otras en el contexto de una determinada organización de la vida social, económica e institucional que involucra a ambos sexos. Las configuraciones de estas identidades de género movilizan y dan cuenta de las estructuras de intercambio y producción de desigualdades entre mujeres y varones.

Estas identidades masculinas y femeninas, estudiadas habitualmente a partir de la noción de estereotipos de género, pueden ser analizadas según Connell (1995) en base a tres dimensiones que se articulan de múltiples maneras generando desigualdades: las relaciones de afecto y la sexualidad (entramado de deseos, amores y resquemores); las relaciones de poder (modos de ejercer autoridad y poner reglas); y las relaciones de producción (división del trabajo y distribución de recursos) (TERRA, 2016)

Es decir que, las categorías de género entraman representaciones inconscientes que sus actores sociales deben reproducir. Estas categorías y representaciones no están exentas en los ámbitos laborales donde las mujeres deben demostrar continuamente que están preparadas para poder estar a cargo de puestos de dirección según las representaciones sociales que se les exige. Estos estereotipos son los que inmersos en la cultura de la organización provocan discriminaciones hacia las mujeres en su desarrollo profesional como el llamado techo de cristal y piso pegajoso.

Techo de Cristal y Piso Pegajoso:

El género sigue presente como principio diferenciador en cargos de poder. La causa de esta situación parte del denominado techo de cristal, metáfora determinada en la década de 1980 por Barberá (1998) como aquel muro invisible inaccesible en cuanto a creencias, procesos, procedimientos, relaciones de poder; lo que dificulta la inserción de las mujeres en cargos de poder y de decisión. De la misma forma, Mingorance, Calderón y Estebaranz (2004) afirman que la existencia del techo de cristal impide que las mujeres lleguen a puestos de poder y de alta responsabilidad. Aseveran también que dicho muro se está resquebrajando y que se puede destruir del todo.

Se evidencian algunas causas que originan la diferencia entre el número de hombres y mujeres en puestos directivos; algunas son: incompatibilidad entre el trabajo, el hogar y el ámbito profesional; la crianza de los niños; sexismo; y estereotipos. Sin embargo, muchas mujeres han superado esas barreras para posicionarse en cargos de alta dirección, aunque esto no implica que no enfrenten dificultades en su vida laboral (Sanders et al., 2008).

Las mujeres en organizaciones donde la equidad de género no es un valor cultural, tienen la difícil tarea de demostrar continuamente que son capaces de ocupar puestos de dirección, que están capacitadas y son idóneas para desarrollarse en puestos gerenciales, sin embargo, estar capacitadas y ser efectivas en su función muchas veces no es suficiente, son silenciadas en su posición o no son desarrolladas.

Para erradicar el sexismo y los estereotipos en nuestras empresas es necesario que hablemos de una agenda de equidad de género, de políticas que aboguen por eliminar las brechas salariales y de puestos de dirección.

Una posibilidad para dar respuesta al problema actual, es incluir políticas de diversidad de género en las organizaciones, estas políticas buscan desarrollar el talento femenino con el que cuenta la organización, buscando acotar la brecha de género en los puestos de dirección.

¿De qué hablamos cuándo hablamos de diversidad de género como política que beneficia a las organizaciones?

Las empresas que actualmente se posicionan en el mercado y se mantienen como competitivas son aquellas que pueden anticiparse al cambio, pero sobre todo adaptarse a este.

En los ambientes corporativos ya no solo es necesario poder anticiparse a los cambios que cada vez se suceden de forma cada vez más vertiginosa, sino que es necesario que nos podamos adaptar y trabajar en mantenernos actualizados frente a las nuevas tecnologías y mercados emergentes.

Estos cambios los vivimos de forma cotidiana. Cuando trabajamos en un nuevo proyecto y estamos obteniendo una posible solución llega algo más novedoso, más tecnológico, un nuevo “Know How” que nos obliga a cuestionarnos y replantear la forma en la que trabajamos.

Cuando hablamos de equidad en las organizaciones no estamos exentos de estos cambios y nuevas adaptaciones que también se nos suceden, se instauran y nos obligan a cuestionarnos y replantear la forma en la que trabajamos.

Instaurar políticas de equidad de género o diversidad dentro de las organizaciones no solo ayuda a fomentar la reputación de la empresa, sino que fomenta buenas prácticas tendientes a captar el talento necesario que se traducirá en una mayor rentabilidad en un mercado cada vez más competitivo.

Podríamos decir que las empresas han avanzado a la hora de incluir mujeres en su fuerza de trabajo, no obstante, todavía queda mucho camino por hacer cuando se trata de la representación de las mujeres en los rangos más altos de la escala jerárquica.

En el presente TFM observamos que a medida que se asciende en la estructura organizacional el porcentaje de mujeres en puestos de dirección o alta gerencia desciende.

Según la OIT en su informe: Argumentos para un cambio, postula que existen actualmente dos motivos por los cuales las empresas no llegan a los niveles deseables de diversidad de género:

El primero es un fenómeno llamado “Fuga de talento” o “leaky pipeline” en el que la representación femenina disminuye a medida que se asciende en el escalafón corporativo, lo que resulta en una perpetuación de la dominación masculina del sector. y el segundo, se debe a las paredes de cristal o la segregación profesional dentro de las áreas de la empresa. Son esos obstáculos invisibles, debido a la naturalización, que dan por sentado que existen áreas “masculinas” y otras “femeninas”. Según la OIT, la proporción de mujeres y de hombres en puestos directivos varía en razón de las distintas áreas funcionales de una empresa. Las mujeres abundan como directivas sobre todo en áreas dedicadas a la asistencia, como recursos humanos, finanzas y administración. Por otra parte, los hombres son mayoritarios en ámbitos como operaciones, investigación y desarrollo, así como en contabilidad, que se consideran áreas más estratégicas y que pueden ser un trampolín para un puesto de director general o para otros cargos en el consejo de administración. Esto confirma que las denominadas «paredes de cristal» dan lugar a una segregación de género en las funciones directivas, la cual limita la reserva de talento femenino que las empresas podrían aprovechar para cubrir los puestos vacantes en la esfera de la dirección general o ejecutiva.

Esta división de género de las funciones directivas plantea cuestiones en torno a posibles estereotipos sexistas durante los procesos de contratación y promoción. Se deduce también que las mujeres y los hombres cursan estudios diferentes y que la división de género empieza antes de llegar a los cargos directivos. (OIT, 2019)

“You seem short on women”, fue la primera frase que la directora del FMI, Christine Lagarde, le dijo al ex ministro de hacienda Nicolas Dujovne cuando se reunieron para comenzar las negociaciones por el pedido de asistencia financiera. Esta reprimenda tiene motivos que se reflejan en el informe de la OIT, la Argentina es el segundo peor país (solo detrás de Chile) en la proporción de empresas en el que una mujer ocupa el cargo directivo de nivel máximo. Si se mira a nivel desagregado por tamaño de empresa, solo el 9,5% de las pequeñas compañías tiene ejecutivas en el máximo nivel, o

son directoras generales, el 4,7% de las medianas y el 6,9% de las grandes. (Pozzo, 2019)

Podremos decir que se alcanza un equilibrio de género en la fuerza de trabajo cuando ninguno de los dos sexos represente menos del 40 % ni más del 60 %. El desafío estriba en encontrar los modos de propiciar que las empresas se aprovechen del factor de atracción que parece darse cuando hay más mujeres directivas en puestos de nivel ejecutivo y en los consejos de administración a una escala más amplia. En todas partes del mundo, las empresas han progresado considerablemente a la hora de lograr que más mujeres se sienten en las juntas directivas. (OIT, 2019)

¿Cómo una compañía puede impulsar la igualdad? Un caso práctico:

Una nueva investigación de Accenture identificó 40 factores del lugar de trabajo – destacando los 14 más relevantes - que crean una cultura de igualdad. "Getting to Equal 2018" detalla las acciones más efectivas que los líderes pueden tomar para acelerar el avance de la equidad y ayudar a cerrar la brecha salarial de género.

La investigación se basa en una encuesta de más de 22,000 hombres y mujeres en 34 países, para medir su percepción de los factores que contribuyen a las culturas laborales. La encuesta se complementó con entrevistas en profundidad y un análisis detallado de los datos publicados sobre una variedad de cuestiones relacionadas con la fuerza laboral.

"Esta investigación muestra que un entorno inclusivo estimula el crecimiento de las mujeres al tiempo que los hombres prosperan", aseguró Marco Ribas Presidente de Accenture para Colombia. "El estudio es un llamado a gestionar procesos de cambio desde las personas y no desde los programas, pues es la misma fuerza laboral la encargada de conducir a la organización por el camino de la inclusividad y la diversidad".

El informe agrupó los 14 factores centrales que más demostraron influir en el avance en tres categorías: Líderes comprometidos, Prácticas y Empoderamiento y confianza:

Líderes comprometidos las mujeres tienen tres veces más probabilidades de estar en la vía rápida en organizaciones donde los equipos de liderazgo tienen responsabilidades de mejorar la diversidad de género. (23 por ciento en comparación con 8 por ciento).

Prácticas Inclusivas la participación en una red de mujeres se correlaciona con el avance de las mujeres, pero el 50 por ciento de las mujeres encuestadas para el informe trabaja para organizaciones que no poseen esa red. En compañías que tienen una red de mujeres, el 90 por ciento participa.

Empoderamiento y confianza: Entre los factores relacionados con el avance de las mujeres en las organizaciones, se encuentra no pedirles a los empleados que se ajusten a un código de vestimenta, y dar a los empleados la responsabilidad y la libertad de ser innovadores y creativos.

Los 14 factores mencionados son:

- La diversidad de género como prioridad para la gestión.
- Los objetivos de diversidad se comparten fuera de la organización.
- La organización establece claramente el género, objetivos y ambiciones salariales.
- La retención y progreso de las mujeres en las organizaciones.
- Creación de una red de mujeres, que además está abierta a hombres.
- Licencia parental.
- A los empleados nunca se les ha pedido que cambien su apariencia para ajustarse a la cultura de la empresa.
- Los empleados tienen la libertad de ser creativos e innovadores.
- El trabajo virtual / remoto está ampliamente disponible y es una práctica común.
- La organización proporciona capacitación para mantener las habilidades de sus empleados relevantes.
- Los empleados pueden evitar viajes al extranjero o de larga distancia a través de reuniones virtuales.

- Los empleados pueden trabajar desde su casa en un día en que tienen un compromiso personal y Los empleados se sienten cómodos reportando incidentes de discriminación sexual / acoso sexual a la compañía.

La investigación de Accenture descubrió que todos los empleados se benefician en las empresas donde los 40 factores son más comunes. 95% de los encuestados están satisfechos con su progresión profesional y aspiran a ser promovidos en el mediano plazo. Igualmente, todos tienen más oportunidades de avanzar:

- Las mujeres tienen un 42% más de probabilidades de avanzar a puestos de gerente o superior, y cinco veces más probabilidades de avanzar a puestos directivos o superior.
- Los hombres tienen un 20% más de probabilidades de avanzar a puestos de gerente o superior, y dos veces más probabilidades de avanzar a puestos directivos o superior.

Si todos los entornos de trabajo fuesen como aquellos en los que los 40 factores son más comunes:

- Por cada 100 gerentes hombres, podría haber hasta 84 mujeres, por encima de la proporción actual de 100 a 34.
- El salario de las mujeres podría aumentar un 51 por ciento, o hasta USD \$30,000 adicionales por año.

(Herrera, 2018)

En resumen, para poder aplicar buenas prácticas empresariales que propicien la diversidad de género, se deberán tener en cuenta tres grandes factores:

1. Líderes comprometidos:

En principio, el compromiso desde la dirección tiene que ser público. La diversidad de género deberá ser una política interna en la que cada uno de los actores involucrados sea responsable de publicarla de forma externa y aplicarla de manera interna. Esta igualdad debe reflejarse en los datos que informe la compañía sobre cantidad de hombres respecto de mujeres en cada puesto, como

así también, la remuneración percibida según la escala laboral para evitar la brecha salarial.

2. Políticas que impulsen la diversidad de género:

Es importante que los líderes realicen lo que se llama prácticas vivas, apoyando la igualdad a través de:

- Redes internas de soporte
- Políticas de inclusión (los 14 factores mencionados) que contengan un plan público que asegure que no hay brecha salarial y donde las oportunidades de acceso a los ascensos y la compensación laboral estén en concordancia.
- Canales que permitan denunciar el maltrato y acoso asegurando la confidencialidad.

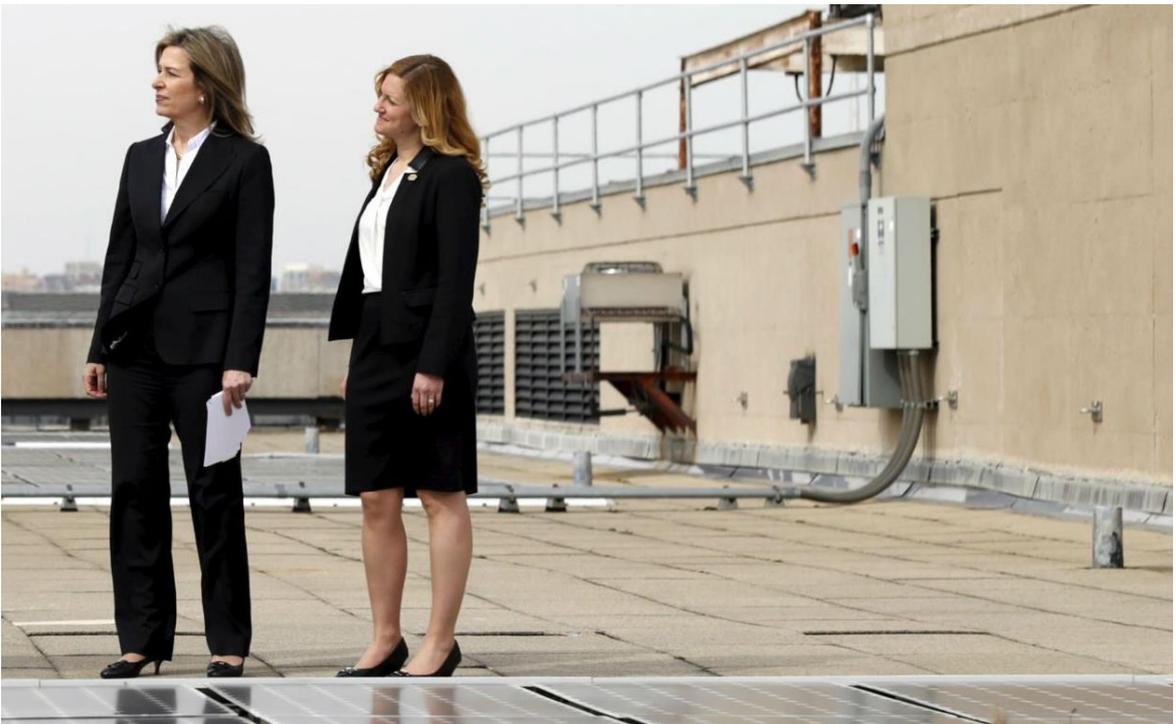
3. Empoderamiento:

Las empresas que tienen mujeres en puestos de liderazgo fomentan la tendencia a que otras mujeres ocupen cargos de dirección y toma de decisiones. Para poder impulsar una cultura que promueva el crecimiento y desarrollo de sus colaboradores, es necesario que se permitan la flexibilidad laboral y la capacitación en todos los niveles.

Debemos tener en cuenta que incluir políticas de equidad de género en nuestras empresas podría aumentar un 20% la rentabilidad según indica la OIT y la falta de diversidad puede ser un obstáculo para mejorar el rendimiento comercial.

## Capítulo 2

### Incorporación de las mujeres al mercado de trabajo en Argentina



## **Mujeres y trabajo**

La incorporación masiva de la mujer al mundo laboral y público ha modificado las sociedades en esta era del conocimiento, así como, en otros momentos históricos, los hombres cambiaron las reglas del juego de la producción y del trabajo. Durante varias generaciones, las mujeres vieron afectadas sus posibilidades de acceso al ámbito social y, en muchos casos, la inferioridad a la que fueron sometidas les impidió adoptar decisiones por sí mismas.

Desde sus inicios el hombre buscó organizarse en sociedad, esto implicaba una división de tareas, roles y actividades que estaba acompañada de creencias y valores. Con el transcurso del tiempo, esto derivó en una serie de estereotipos que fueron cambiando para abrir paso a nuevas experiencias y nuevos roles, sobre todo para la mujer que parecía solo desplegarse en la esfera privada y comenzó a irrumpir en el ámbito público. Eran justamente las competencias femeninas las que la vida social necesitaba porque la construcción conjunta de un mejor lugar para el desarrollo personal y familiar reclama la participación de todos sus actores.

El nuevo rol que está tomando la mujer en este comienzo del siglo XXI se basa en una mayor presencia en el ámbito público con la consiguiente corresponsabilidad del hombre en la vida familiar. En el campo político, la mujer ha conquistado en muchos países un poder de intervención creciente en la sociedad y en el campo cultural su presencia le abre nuevas posibilidades de influencia en el mundo de las ideas.

La participación de las mujeres en estos ámbitos está llegando también al mundo empresarial y cambiando la forma de dirigir y liderar. A medida que van ascendiendo profesionalmente en una organización, su influencia aumenta. La empresa, como institución social y comunidad de personas, empieza a reconocer estas capacidades y se van dando condiciones para que aproveche este potencial femenino en todos los órdenes. Esto no significa que se deba forzar su incorporación, simplemente se deben incluir rasgos de liderazgo femenino dentro de la cultura empresarial que ayuden a encontrar talentos y capacidades que sean de mutuo beneficio (Debeljuh, 2013).

Las organizaciones que presentan mayor diversidad son las empresas con mejores rendimientos, por lo que se debería fomentar desde las estructuras jerárquicas

hacia las jefaturas la importancia de poder desarrollar a las mujeres en puestos de dirección. Según nos indica la CFO de Banco Supervielle, este sería el caso del presidente del Banco Supervielle.

---

«Banco Supervielle tiene una estructura societaria que nace como una empresa familiar y una empresa familiar es esa en la que las mujeres tienen un rol muy importante. Hoy todos hablamos sólo de Patricio Supervielle, pero Patricio Supervielle asume a cargo de la empresa cuando la persona que tenía el mando era su mamá, porque el papá ya había fallecido y en el momento que el fallece, la que queda a cargo era la mamá.

Él siempre dice que no le hace ruido que las mujeres tomen decisiones, pero es una cuestión de formación. Lo mismo pasa con su mujer, que era una persona muy presente y de armas tomar y por tanto es una persona que insiste mucho en que haya mujeres en los equipos y fomenta la diversidad. Muchas veces le planteó a recursos humanos que se presentan candidatos hombres y no mujeres, tiene siempre el reflejo de decir “presentame también candidatas mujeres”. Es un hombre que, como líder de la organización, está convencido de la importancia que trae al desarrollo de la empresa la diversidad de género.

No es casual que hoy seamos uno de los bancos que más mujeres tiene en puestos de dirección. Es un tema que actualmente está sobre la mesa. CFO, Banco Supervielle

---

Ya es un hecho en el siglo XXI que la esfera pública ha dejado de ser un espacio típicamente masculino. Hoy, la mujer, al igual que el hombre, busca profesionalizarse y

destacarse en el ámbito social y laboral y dejar allí su contribución. Ahora bien, la diversidad cultural y las diferencias económicas presentes en el mundo generan amplios contrastes entre cómo se logra y cómo se lleva a cabo la inserción femenina en el mundo del trabajo. En algunos países desarrollados, la mujer se desenvuelve prácticamente con entera libertad dentro del mercado laboral, de igual a igual con el hombre; pero también lo hace en condiciones inaceptables y con altas restricciones en países menos desarrollados o con amplias y complejas diferencias sociales.

Por lo tanto, su incorporación sigue siendo un proceso, a veces aislado y, otras veces, masivo, que va sin pausa en busca de mayores posibilidades y oportunidades que le permitan generar ese lugar propicio donde poder desarrollarse plena e íntegramente, aportando dignamente su potencial como mujer y profesional al mundo laboral. (Debeljuh, 2013)

### **El empoderamiento económico de la mujer es un buen negocio**

La participación de mujeres en los directorios es considerada por distintos autores como un aspecto más de la diversidad. Desde esta perspectiva, distintos argumentos apoyan el carácter beneficioso de la presencia femenina en los consejos de administración de las compañías. Las mujeres pueden aportar opiniones, a veces distintas a los hombres, a los consejos, haciéndolos más sensibles a otras perspectivas. Asimismo, hay que considerar que los inversores institucionales podrían cuestionarse invertir en compañías que no promoviesen la igualdad de oportunidades en los puestos de responsabilidad. (financieros, 2008)

Recientemente la Organización Internacional del Trabajo realizó un informe donde comprobó que la presencia de más mujeres en las altas esferas directivas mejora el desempeño de las empresas, aumentando hasta un 20% su rentabilidad.

En dicho informe, titulado Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio, figuran los resultados de encuestas realizadas en casi 13.000 empresas de 70 países. Más del 57 por ciento de las empresas participantes señalaron que sus iniciativas a favor de la diversidad de género contribuyen a mejorar su rendimiento empresarial. En

casi tres cuartas partes de las empresas que promovieron la diversidad de género en cargos directivos se registró un aumento de su beneficio del 5 por ciento al 20 por ciento, porcentaje que en la mayoría de las empresas osciló entre el 10 por ciento y el 15 por ciento.

Casi el 57 por ciento de las empresas participantes en la encuesta señaló que dicha diversidad contribuyó de igual manera a atraer y retener a profesionales con talento. Más del 54 por ciento de las empresas manifestaron que constataron mejoras en materia de creatividad, innovación y apertura, y un porcentaje análogo de empresas señaló que la inclusión de género mejoró su reputación; por último, casi el 37 por ciento reconoció que dicha inclusión permitió evaluar de forma más eficaz la opinión de sus clientes.

#### Relación de la diversidad de género con los beneficios empresariales

Habida cuenta de que, en muchos países, el nivel educativo de las mujeres es superior al de los hombres, ellas constituyen una reserva formidable de talento y un recurso infrautilizado en una época de escasez de competencias. Una mayor inversión en la contratación y la promoción de las mujeres puede justificarse por medio de un análisis de costes y beneficios. Cuando se trata de establecer sistemas para proponer y contratar la persona idónea para un puesto sin que influya el sesgo de género, las ventajas compensan los costes que ello conlleva. Asimismo, propiciar modalidades de trabajo flexible para hombres y mujeres puede aumentar considerablemente la productividad de los trabajadores. Las empresas tendrán indudablemente que correr con algunos costos al ampliar los permisos de maternidad y paternidad o contribuir al cuidado de los niños. Sin embargo, en este análisis deben tenerse en cuenta los beneficios a largo plazo y de orden estratégico para los resultados de la empresa que se derivan de estas medidas. Atendiendo a los resultados de nuestra encuesta, más de un 57 % de las empresas encuestadas a nivel mundial están de acuerdo en que las iniciativas en materia de diversidad de género mejoran sus resultados comerciales. (OIT, 2019)

Es necesario resaltar que las ventajas de incorporar la diversidad de género en las empresas favorecen una mejor toma de decisiones que se traduce en innovación y una mayor rentabilidad. Si la diversidad de género en los puestos de dirección se traduce en

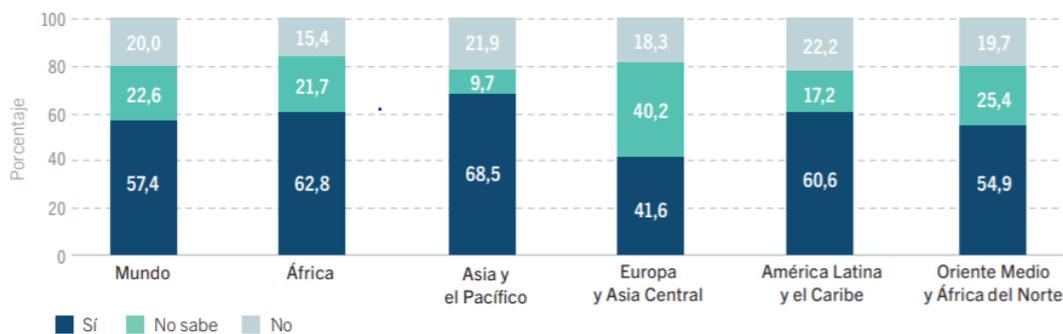
mayores ganancias y beneficios nos parece un punto central, ya que desde el área de RRHH como aliados estratégicos del negocio debemos procurar el desarrollo del talento, en este caso de las mujeres, y por otro lado velar por los intereses de rentabilidad y posicionamiento económico de la organización.

Si las empresas que incorporaron mujeres en sus directorios hicieron crecer sus ganancias en un 20% según el informe de la OIT, entendemos que desarrollar a las trabajadoras para que puedan ocupar espacios de dirección debería ser un objetivo central desde las organizaciones.

El informe “diversidad de Género en los Consejos de Administración”, elaborado por la Fundación de estudios financieros de España, llega a la conclusión que los mejores consejos de administración serán aquellos que estén compuestos por una mezcla de apropiada de personas con diferentes habilidades, experiencias y conocimientos, lo que influirá positivamente en la independencia y opiniones de sus miembros. Además, esta investigación prueba que las empresas con mayor representación femenina contaban con consejos más activos e independientes, lo que sería de esperar que influyese positivamente en la rentabilidad empresarial. De todos modos, aquellas sociedades que tenían más de dos mujeres en los consejos presentaban mejores resultados en lo que refiere a la satisfacción al cliente y empleados, destacando los consejos de administración con mayor diversidad de género en los aspectos como la gestión del riesgo o la auditoría.

Por su parte, el Credit Suisse (empresa suiza de servicios financieros que opera en las áreas de banca privada, de inversiones y gestión de activos), tomando como base las 2360 empresas del índice MSCI AC WORLD comprendidas en todas las regiones con excepción de África, mostro que las empresas con al menos una mujer en la junta directiva superaron en la cotización de sus acciones en un 26% a las que no tenían ninguna. (Debeljuh & Gonzalez, El Lado Femenino del Poder, 2015)

**Proporción de empresas que informan sobre si las iniciativas relativas a diversidad de género e igualdad ayudaron a mejorar sus resultados comerciales, datos a escala mundial y regional**



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

Entre las empresas que declaran que han mejorado sus resultados comerciales, más del 60 % manifiestan que la diversidad de género genera una mayor rentabilidad y productividad; el 56,8 % que aumenta su capacidad para atraer y retener el talento; el 54,4 % señalan que produce una mayor creatividad, innovación y apertura; el 54,1 % dice que ha mejorado la reputación de su empresa; y el 36,5 % que ha mejorado su capacidad de calibrar el interés y la demanda de los consumidores. (OIT, 2019)

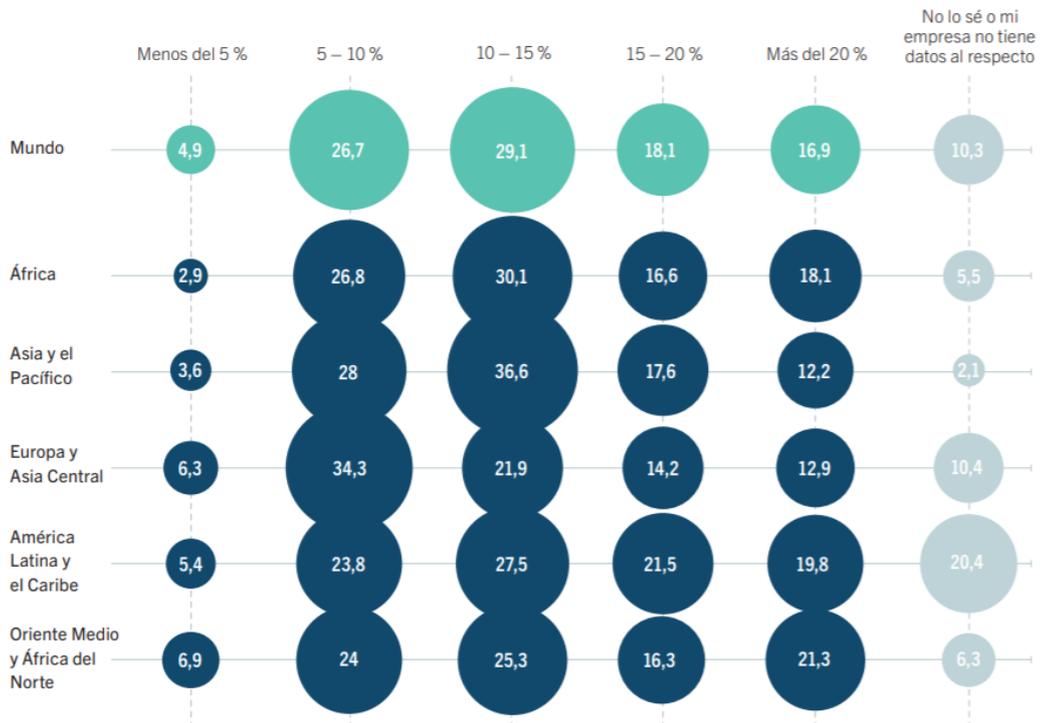
#### Casos Modelos:

- La empresa de gestión de recursos humanos, Development Dimensions International, informó en 2018 que las empresas donde los niveles de diversidad de género son más elevados tienen el doble de probabilidades de que sus dirigentes colaboren en la creación de nuevas soluciones y oportunidades; 1,7 veces más probabilidades de tener un liderazgo más fuerte; 1,5 veces más probabilidades de colaborar transversalmente entre los departamentos estancos de una organización y mostrar una cultura de crecimiento; y 1,4 veces más probabilidades de tener un crecimiento rentable sostenido (Development Dimensions International, Inc., the Conference Board Inc. y EYGM Limited, 2018).

- Un estudio realizado en 2018 por Nordea, el grupo financiero más amplio del Norte de Europa, concluye que, entre las empresas nórdicas de primera fila, aquellas en las que hay una mayor diversidad de género en sus cuadros directivos tienen una volatilidad 40 % menor en la rentabilidad del capital invertido. Las empresas en cuyos consejos de

administración se da una mayor diversidad de género manifiestan también tener considerablemente menos volatilidad de su rentabilidad, lo que es clave para la creación de valor (Nordea Corporate e Investment Banking, 2018)

Proporción de empresas que declaran haber aumentado sus beneficios a raíz de las iniciativas sobre diversidad e igualdad de género, datos a escala mundial y regional



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018.

#### Casos Modelos:

El estudio de McKinsey & Company, de 2018, sobre una muestra de 1000 empresas de 12 países en torno al impacto de la diversidad sobre la rentabilidad de las empresas demuestra que aquellas que se encuentran en el cuartil superior en términos de diversidad de género en sus equipos directivos tienen el 21 % más de probabilidades que otras de declarar que su rentabilidad se sitúa por encima de la media. McKinsey señala que, si bien es cierto que la correlación no significa causalidad, al menos afirma que tienen más éxito las empresas con equipos directivos respetuosos con la diversidad de género (Hunt et al. 2018).

El estudio del Instituto Petersen, de 2016, sobre una muestra de casi 22 000 empresas de 91 países, concluye que incorporar a más mujeres en la administración de las empresas estimula la rentabilidad de estas. Señala que la diferencia entre que no haya mujeres en puestos directivos (dirección general, consejo de administración y otros puestos de nivel de dirección ejecutiva) y que exista un 30 % de participación femenina en dichos puestos se asocia con un punto porcentual de aumento del margen neto, lo que se traduce en un 15 % de incremento de la rentabilidad para una empresa de características normales (Noland, Moran y Kotschwar, 2016).

El Instituto de Estudios de Credit Suisse (2016), a raíz de una encuesta realizada a 3400 empresas de todos los sectores, señaló que en las empresas donde la diversidad de género es una estrategia importante, la rentabilidad excedentaria alcanza una tasa de crecimiento anual compuesta (TCCA) del 3,5 %. Credit Suisse concluye también que las empresas en las que hay un 15 % de mujeres entre los altos cargos tienen beneficios superiores en un 50 % a los de otras empresas donde la representación de las mujeres es inferior al 10 % (OIT, 2019)

#### Diversidad y Roe en el ámbito bancario privado con operatoria en CABA

Si analizamos el informe del Banco Central de la República Argentina en el año 2018 (capítulo 4, cuadro 7) los Bancos que informan al menos una mujer en sus directorios no tienen rentabilidad inferior al 20% respecto a los Bancos que no poseen ninguna mujer en sus directorios siendo la rentabilidad más baja en estos del -94% es decir rentabilidad negativa.

El único caso que tuvo rentabilidad superior al promedio sin mujeres en su directorio fue Banco Industrial.

Dentro de los informes de rentabilidad informados por BCRA, a noviembre de 2018 los cuatro bancos que obtuvieron mayor rentabilidad fueron aquellos donde se desempeña al menos una mujer en su directorio y su capital es de origen extranjero, salvo el caso

del Banco Industrial, donde no se desempeña ninguna mujer y su capital es nacional.  
(Cuadro 9)

Dentro de los informes de rentabilidad informados por BCRA a noviembre de 2018, los cuatros bancos que obtuvieron menor rentabilidad fueron aquellos donde no se desempeña en su directorio al menos una mujer y su capital es de origen nacional.  
(Cuadro 10)

Por lo tanto, en el caso de los Bancos privados con operatoria en CABA según los informes de rentabilidad informados por BCRA a noviembre de 2018, los cuatros bancos que obtuvieron menor rentabilidad fueron aquellos donde no se desempeña en su directorio al menos una mujer y su capital es de origen nacional.

Podemos fijar nuestra atención en el caso de Banco Industrial que estadísticamente dentro de la muestra de los mejores rankeados representaría el 20% o en el caso de los peores rankeados sin mujeres en sus directorios representado un 100% de la muestra.

No obstante, debe señalarse que, si bien hay un número creciente de estudios y encuestas que establecen una correlación positiva entre el aumento de las mujeres en los puestos directivos y el mejor desempeño de las empresas, hay también investigaciones académicas que señalan una falta de evidencia empírica y de relación causal cuando se trata de calcular los beneficios. Algunos estudios señalan que las empresas dinámicas adoptan la diversidad de género como parte inherente de una serie de estrategias empresariales innovadoras y sostenibles, lo que hace difícil atribuir el incremento de beneficios únicamente a ese factor

En definitiva, habida cuenta de los numerosos beneficios que al parecer aporta una fuerza de trabajo con mayor diversidad de género, las empresas podrían hacer un uso estratégico de esta cuestión si la consideran desde la óptica de sus resultados comerciales y como un aspecto integral de la gestión de recursos humanos. Esto garantizaría, como mínimo, que las empresas pudieran maximizar el acceso al talento y las competencias profesionales disponibles y prosperar en un entorno empresarial competitivo. (OIT, 2019)

Que existan estudios de investigación sobre mujeres en puestos de dirección y la relación con la rentabilidad es de interés para el presente TFM como antecedentes que se pudieran necesitar para futuras investigaciones sobre el tema que nos convoca.

### **Contexto Nacional**

En las últimas décadas, la tasa de participación de las mujeres en el mercado de trabajo en la República Argentina ha crecido significativamente: del 36,8% en 1990 al 48,1% en el primer trimestre del 2017.

Si bien las mujeres representan la mitad de la población, su tasa de empleo sigue siendo más baja que la de los varones, según datos de la EPH en el 2017.

Son numerosos los hogares donde las mujeres son el principal sostén económico, ya sea por tratarse de hogares monoparentales o por ser el suyo el principal ingreso, frente a un varón desocupado o subocupado o en hogares donde el ingreso de ambos es imprescindible para el sostén del hogar. (Ministerio de trabajo, 2017)

### **Segregación Horizontal**

Si bien los niveles de participación de las mujeres en el mercado de trabajo siguen indicando una suba histórica, este crecimiento se tradujo en un aumento de los niveles de desocupación y subocupación, antes que en un incremento del porcentaje de ocupaciones plenas.

En el sector privado, se advierte una tasa de empleo no registrado superior entre las mujeres que entre los varones. En lo que respecta al sector de trabajo doméstico remunerado, luego de su equiparación laboral con el resto de los y las trabajadores/as a partir de la sanción de la nueva legislación (Ley N°26.844/2013), el desafío es incrementar los niveles de registración que actualmente alcanzan a 466.133 personas.

Según datos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, sobre la base de la EPH, en el primer trimestre de 2017, había 888 609 personas que trabajaban en casas particulares, de las cuales el 98,7% eran mujeres, y el 1,3% varones.

---

La **segregación horizontal** contribuye a la desigualdad de género, en términos de cantidad y de calidad del empleo. Las mujeres que participan en el mercado laboral están excesivamente representadas en una serie limitada de sectores y ocupaciones.

La presencia de las mujeres en las actividades primarias o de la construcción es baja. Mientras que la confección, el comercio al por menor, los servicios de hotelería y restaurantes, la actividad financiera y de seguros, y la investigación y desarrollo, son sectores y actividades con presencia mayoritaria de mujeres. Las principales fuentes de empleo para las mujeres siguen siendo el trabajo en casas particulares, la enseñanza y los servicios sociales y de salud. (Ministerio de trabajo, 2017)

«Antes no había una sola mujer en la alta gerencia. Hoy somos tres, si bien es poco, tenemos una gerente corporativa en el negocio. Normalmente las mujeres estaban en posiciones más administrativas, no en la parte del negocio y hoy tenemos Directoras.», gerente corporativo, gerencia corporativa servicios centrales y abastecimientos Banco Supervielle.

---

En la estructura de bancos, actualmente el mayor porcentaje de mujeres se encuentra en los puestos de administración u operaciones, pero no en las áreas de toma de decisiones comerciales o en las gerencias de IT.

---

*«Me acuerdo una historia muy cómica. Había una subgerente general en el banco y un día me llama. Yo, en ese momento, estaba como subgerente de operaciones. Y me dice: “te voy a traer un jefe para que aprendas un montón”. Lo viví como uno de los obstáculos que te tocan en el camino, porque yo estaba capacitada para ese puesto, así que traje un gerente de operaciones excelente y me llevaba bárbaro, pero sentía que en lo profesional no aprendía. “Gerente corporativo, gerencia corporativa servicios centrales y abastecimientos Banco Supervielle.*

---

### **Brecha salarial entre varones y mujeres**

Las características de la participación de las mujeres en el mercado de trabajo determinan su acceso y permanencia en las ocupaciones y se refleja en la brecha de ingreso entre varones y mujeres.

Según datos del INDEC, las mujeres se sitúan mayoritariamente dentro del grupo de menores ingresos. En el decil 1, el inferior de la escala, se concentran 1 103 056 mujeres, mientras que los varones son 525 382. Por el contrario, en el decil 10, donde se agrupa la población de mayores ingresos, la proporción es inversa. Allí, los varones son 1 029 050 y las mujeres son 596 869. En los hogares de menores ingresos, la cantidad de desocupados es siete veces mayor que en los hogares de más altos ingresos y la cantidad de personas promedio por hogar es más del doble.

La concentración de mujeres en el grupo de menores ingresos puede explicarse por la percepción de ayudas económicas, AUH, otros ingresos no salariales provenientes de la Seguridad Social, por la inserción mayoritaria de las mujeres sin calificación en el sector del trabajo doméstico remunerado y por los ingresos originados en changas y

ocupaciones informales. Del total de mujeres ocupadas, casi el 35 % se encuentran en condiciones de informalidad. (Ministerio de trabajo, 2017)

## **Participación de Mujeres en puestos de decisión**

### **ÁMBITO EMPRESARIAL**

Respecto al ámbito empresarial, la segregación vertical, o lo que también hemos denominado techo de cristal, hace referencia a la dificultad de las mujeres para acceder a puestos jerárquicos y de mayor responsabilidad y remuneración. Aun en los casos en los que las mujeres acceden a puestos jerárquicos, en general, se trata de gerencias con menores remuneraciones como, por ejemplo, las de administración o recursos humanos, a diferencia de los varones que suelen ocupar las gerencias financieras, de ventas o productivas, mejor remuneradas. (Ministerio de trabajo, 2017).

El porcentaje de mujeres en áreas de sistemas a nivel mundial es menor al 25% y cuando una de ellas logra llegar a cargos jerárquicos en el mundo IT, sus competencias o capacidades para desarrollarse en el puesto se ponen en duda.

---

«Cuando estaba en riesgo de IT que fue mi primer movimiento. Me moría de miedo o inseguridad. Ahora estoy más tranquila, pero al principio me costó muchísimo. Cuando a mi jefe le dan el puesto de desarrollo, a mí me ponen como jefe en este puesto gerencial y el corporativo que estaba en ese momento me enteré que no me quería, no sé si fue por género o porque me vio muy blandita. Después, con el tiempo, lo gané porque soy muy trabajadora y muy remadora.»  
Gerente ejecutivo de riesgos operacionales, tecnológicos & continuidad del negocio, Banco Supervielle.

---

### **ÁMBITO SINDICAL**

La Ley N° 25674 de 2002, conocida como Ley de Cupo Sindical Femenino, es una medida de acción positiva o afirmativa en tanto instrumento de corrección de desigualdades en Argentina. Esta Ley busca garantizar la presencia de mujeres en cargos electivos, como mínimo un 30%, y la participación de estas en las comisiones negociadoras.

Según un análisis de casos realizado recientemente por la Subsecretaría de Políticas, Estadísticas y Estudios Laborales, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, en las ramas de actividad con menores tasas de empleo femenino no hay mujeres ocupando cargos en las comisiones directivas, por ejemplo: transporte de pasajeros, metalúrgicos o madereros, entre otros.

Existe una relación positiva entre la tasa de empleo femenina y la proporción de cargos ocupados por mujeres. Es decir, la mayor proporción de mujeres empleadas en una actividad acrecienta la cantidad de cargos electivos ocupados por ellas.

Instrumentar políticas dirigidas a promover la participación de las mujeres en empleos registrados debería incentivar la participación sindical de las mujeres y su inclusión en los cargos electivos. Ahora bien, parecería ser que esta herramienta resulta insuficiente a la hora de generar mecanismos de ascenso femenino en las propias estructuras sindicales. En este sentido, son pocas las mujeres que están a cargo de las principales responsabilidades del sindicato, aún incluso en actividades muy feminizadas.

Las mujeres están a cargo de solamente el 18% de secretarías, subsecretarías o prosecretarías. De estas, el 74% serían aquellas que se consideran «propias de las mujeres»: igualdad, género o servicios sociales.

Respecto del acceso a puestos de dirección por cupos en organizaciones privadas, La CFO de Banco Supervielle, realiza la siguiente reflexión:

---

«Yo vengo de una generación en la que somos muy meritócratas, si vamos a hacer algo estamos superpreparadas, si vamos a dar un examen lo recontra estudiamos y si vamos a hacer una presentación

de un trabajo trataremos de hacerlo de la mejor manera. En cambio, los hombres no lo toman tan así, por supuesto que en los extremos siempre van a existir mujeres y hombres que improvisen, pero, en líneas generales, me animo a decir que es así.

Cuando se habla de cupos, la inclusión genera que muchas mujeres digan que tenemos que llegar por mérito y no por cupos, pero la verdad es que me estoy poniendo un poco ansiosa. Es decir, ¿cuánto tiempo falta? Pasa el tiempo y pasan los años y si bien el feminismo tiene una agenda que está creciendo, tampoco cambia tanto la distribución.

Si bien queremos llegar por méritos y porque lo merecemos la pregunta que me empecé a hacer es: ¿los hombres que llegaron llegaron por mérito? Y la respuesta es no. Al final de cuentas, la única diferencia es cultural, porque ellos tienen menos barreras y en aras de una escala meritocrática, lo único que hacemos es no ayudarnos en las estadísticas. Por eso me reconcilé con los cupos, porque aceleran el proceso de remover barreras. Hay mujeres que se ven y se hacen visibles por los cupos y sin el cupo nunca habrían llegado.

Es importante destacar que los hombres hacen un tremendo trabajo de *networking* que las mujeres no hacemos, no lo hacen a propósito, es algo natural y encuentran su espacio de compartir cosas y cuando tienen que designar a un director llaman al compañero con el que juegan al fútbol porque le tienen confianza, no porque sea el que esté más preparado.”

---

A su vez, la directora del Grupo Supervielle, agrega al tema en discusión sobre meritocracia y cupos:

---

Es importante que podamos tener en cuenta el costo de vida en cada uno de los países donde existe brecha salarial, en París por ejemplo, el costo de vida es muy alto y los dos integrantes de la pareja tienen que trabajar, si no, no es posible sostener la familia. Entonces ya de manera cultural se entiende que la mujer va a trabajar y buscar su superación profesional.

Por otro lado, en países donde el acceso de mujeres a puestos de dirección es limitado o bajo, debería ser una solución transitoria la ley de cupos y las mujeres no deberían sentirse culpables por acceder a estos puestos a través de los cupos, porque ellas están capacitadas.

En los casos donde las mujeres no pudieran realizar redes de networking, es indispensable que desarrollen skills profesionales para poder relacionarse con sus jefes, generar confianza, lealtad, proactividad y que las personas a las que les reportan puedan estar al tanto de sus intereses y ganas de desarrollarse, para que de esta manera facilitarles el crecimiento profesional.

---

### **Representación de mujeres en comisiones negociadoras(CN)**

Otro de los espacios de participación importante son las unidades de negociación colectiva de las condiciones laborales, constituidas por disposición de la Dirección Nacional de Relaciones del Trabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, durante el primer semestre de 2015.

En un análisis realizado por la Dirección de Estudios de Relaciones del Trabajo de la Subsecretaría de Políticas, Estadísticas y Estudios Laborales, sobre una muestra representativa de 57 CN, se destaca que el 30% de ellas, correspondientes al sector sindical, no posee participación femenina. En el caso del sector empleador, en casi un 50% de las CN no participa mujeres.

**Cuadro 1. Comisiones negociadoras. Año 2015 parte sindical y empresarial**

<b>Cantidad de Comisiones Negociadoras según participación de mujeres (Parte Sindical)</b>		
Cantidad de mujeres	Nro de comisiones	Porcentaje de comisiones
Sin participación femenina	17	30%
Al menos una mujer	18	32%
Dos mujeres	16	28%
Tres mujeres	3	5%
Cuatro Mujeres	3	5%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

<b>Cantidad de Comisiones Negociadoras según participación de mujeres (Parte Empresaria)</b>		
Cantidad de mujeres	Nro de comisiones	Porcentaje de comisiones
Sin participación femenina	28	49%
Al menos una mujer	22	39%
Dos mujeres	4	7%
Tres mujeres	3	5%
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

Fuente: Subsecretaría de Políticas, Estadísticas y Estudios Laborales, MTEyS

Según la información recabada por la Subsecretaría de Políticas, Estadísticas y Estudios Laborales, se observa que tanto en la parte sindical como empresaria solo el 5% cuenta con más de tres mujeres en sus comisiones, relación que distaría mucho de llegar a la equidad porcentual entre hombres y mujeres.

## Capítulo 3

### Normativa



## Normativa internacional y regional

A lo largo de la historia, las conquistas legales ocuparon un lugar central en las luchas de las mujeres. Este es uno de los aspectos donde se registran más logros y mayores consensos entre diversos grupos de mujeres y alianzas con otros sectores interesados en la construcción de un orden social más democrático.

En las últimas décadas el movimiento de mujeres ha comenzado a reconocer que la sanción de nuevas leyes y el discurso jurídico, en general, trasciende la pura normatividad. No sólo contribuye a la construcción de ciudadanía y, por ello, a la definición de la condición social de los sujetos, sino que consolida ciertos valores y demarca modalidades de relaciones sociales, configurando así un orden simbólico e imaginario histórico social.

De ahí que las representaciones y valoraciones relativas a las relaciones de género tengan un anclaje significativo en los discursos jurídicos, los cuales pueden contribuir tanto a la remoción de modelos de género cristalizados, como a favorecer su reproducción.

Al entender que el discurso jurídico cumple un doble papel de instituyente y de instituido dentro de un orden social que integra un determinado orden de género, queda claro que no basta con cambiar las leyes, aunque paradójicamente, modificar la ley sea, a veces, de mayor importancia (Alicia S. Ruiz, 2000).

A continuación, se abordarán las normativas jurídicas a nivel internacional y regional, como así también las disposiciones legales en Argentina que están involucradas en la relación de la mujer con su trabajo.

### **A nivel internacional/regional**

#### **Con jerarquía constitucional:**

#### **Convención Internacional sobre todo tipo de discriminación hacia la mujer (CEDAW), ONU, 1976.**

Esta convención fue ratificada por Argentina en 1985 mediante la Ley 23179 y ostenta rango constitucional desde 1994 (artículo 75, inciso 22 de la Constitución Nacional). La misma está destinada a condenar toda forma de discriminación hacia la mujer respecto del hombre en cualquiera de los ámbitos de la vida, pregonando la igualdad del hombre y la mujer en las esferas política, económica, social, cultural, civil o en cualquier otro espacio, buscando la eliminación de todo obstáculo para el pleno desarrollo de las posibilidades de la mujer (Discenza, 2016).

#### **Convención interamericana para la prevención, sanción y erradicación de la violencia hacia la mujer (OEA, Belem do Para, 1994).**

La mencionada Convención fue ratificada por Argentina en 1996 mediante la Ley 24632 y constituye uno de los instrumentos internacionales más relevantes en lo que refiere a la interpretación de los derechos humanos de las mujeres y las obligaciones del Estado en materia de no violencia y discriminación basada en su género.

Asimismo, define la violencia contra las mujeres, establece su derecho a vivir una vida libre de violencia y destaca a la violencia como una violación de los derechos humanos y de las libertades fundamentales.

Propone, por primera vez, el desarrollo de mecanismos de protección y defensa de los derechos de las mujeres como fundamentales para luchar contra el fenómeno de la violencia contra su integridad física, sexual y psicológica, tanto en el ámbito público como en el privado.

## **Resoluciones de la Organización Internacional del Trabajo:**

### **Convenio 183 sobre la protección de la maternidad (año 2000).**

El convenio se aplica sin limitaciones, a todas las mujeres empleadas, incluidas aquellas que se desempeñan en tareas atípicas.

Establece también que la licencia por maternidad no podrá ser inferior a 14 semanas, y mantiene el lapso mínimo de 6 semanas posterior al parto.

Asimismo, se puntualiza que se deberá otorgar una licencia en caso de enfermedad o si hay complicaciones o riesgo de que se produzcan complicaciones durante el embarazo o el parto, ya sea antes o después del lapso de la licencia por maternidad.

Por otra parte, del Convenio 183 se desprende una fuerte exhortación a proteger el empleo y a no discriminar a la mujer en estado de maternidad. En este sentido, se prohíbe el despido de la mujer embarazada o en licencia por maternidad o en período de enfermedad como consecuencia del embarazo o parto, agregando que todo país miembro de la OIT deberá adoptar las medidas apropiadas para garantizar que la maternidad no constituya una causa de discriminación en el empleo, debiendo prohibirse que se pueda exigir a la mujer que se someta a un examen para comprobar si está o no embarazada o bien que se presente un certificado de dicho examen. Finalmente, ratifica que la reducción del tiempo de trabajo por lactancia debe contabilizarse como tiempo de trabajo, y por consiguiente remunerarse (Discenza, 2016).

Si bien el Convenio referido reviste notoria importancia, el mismo no ha sido ratificado por la Argentina a la fecha.

### **Convenio 100 sobre la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor (año 1951), acompañado por la Recomendación 90 de la OIT.**

Este Convenio fue ratificado por el Decreto-Ley 11595 del año 1956 y considerado uno de los instrumentos fundamentales por parte de la OIT.

Es importante destacar que, hasta ese momento, las normas internacionales establecían pautas relativas al trabajo específicamente (jornada, licencia, etc.), pero esta declaración fue más allá y comenzó a bregar por la equiparación de las condiciones salariales entre hombres y mujeres, puntapié inicial para la elaboración de las normas antidiscriminatorias (Discenza, 2016).

Este principio de igualdad se deberá aplicar a través de la legislación nacional y de cualquier sistema para la fijación de la remuneración, establecido o reconocido por la legislación, a través de convenios colectivos celebrados entre empleadores y trabajadores, o por la acción conjunta de estos diversos medios (Discenza, 2016).

**Convenio 111 sobre la discriminación (empleo y ocupación) (año 1958), acompañado por la Recomendación 111 de la OIT.**

Al igual que el Convenio 100, este Convenio también fue ratificado por la Argentina y es considerado fundamental por la OIT.

Este Convenio obliga a formular y llevar a cabo una política nacional que promueva, a través de métodos adecuados a las condiciones y a la práctica nacionales, la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación a este respecto.

**Recomendación 195 (año 2004), que revisó el Convenio 142 sobre desarrollo de los recursos humanos (año 1975).**

Este Convenio, ratificado por Argentina en el año 1978, aporta otro incentivo a la equidad y llama a promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en materia de educación, formación y aprendizaje permanente, como así también a desarrollar estrategias, medidas y programas en materia de igualdad de oportunidades a fin de promover y poner en práctica actividades de formación para las mujeres, grupos específicos, sectores económicos y personas con necesidades especiales con el objetivo de reducir las desigualdades (Discenza, 2016).

### **3.2 A nivel nacional**

Con la reapertura democrática hubo un intenso movimiento feminista y de mujeres. Es necesario resaltar la importancia del contexto internacional dado que las Naciones Unidas habían dispuesto que la década 1975 – 1985 estuviera dedicada a una especial atención, por parte de los países miembro, a la promoción igualitaria de las mujeres (Barrancos, 2007).

Durante el gobierno de Raúl Alfonsín, se produjeron importantes medidas relacionadas con la condición de las mujeres. Una de ellas fue la Subsecretaría de la Mujer. Muchas mujeres exiliadas retornaron con la democracia portando convicciones feministas. Ellas habían comprendido que la diferencia sexual estaba en la base de las jerarquizaciones sociales discriminantes.

Luego de la dictadura, los grupos feministas se multiplicaron. Existía una urgencia por las demandas de un nuevo compromiso social y la necesidad de establecer vínculos equitativos y propiciar tratos justos (Barrancos, 2007).

Otro ángulo de las transformaciones vividas por el estatuto de las mujeres fue la Ley de Divorcio Vincular. Su tratamiento se inició en 1986 y se sancionó en 1987. (Barrancos, 2007)

Para enfrentar la falta de ingresos, las mujeres acudieron al mercado laboral, pero en condiciones desfavorables. Hubo una masiva incorporación femenina al mercado, lo que alteró la composición laboral en Argentina (Barrancos, 2007).

Durante la transición democrática se prodigaron normativas legales que aumentaron los derechos de las mujeres, tanto en el orden civil como en el político (Barrancos, 2007).

Entre las medidas más importantes adoptadas por el Congreso de la Nación para mejorar las prerrogativas femeninas, se encuentran:

- a) La Ley de Patria Potestad Compartida, Ley 23265, de 1985. Con esta reforma, la misma es ejercida por ambos cónyuges, a menos que estos pacten en cuál de ellos recae.
- b) La ratificación de la Convención contra todas las Formas de discriminación contra la mujer se efectuó en 1985. El Congreso aprobó la Ley 23179 que adoptaba la Convención de las Naciones Unidas, en diciembre de 1979, y en 1994 la incluyó en la nueva Constitución. Se trata de uno de los más notables instrumentos internacionales para garantizar la igualdad de derechos de las mujeres.

- c) La Ley 24241, de 1993, que hizo modificaciones sustanciales en materia provisional, establece que debe reconocerse el derecho de pensión al cónyuge sobreviviente, aunque no hubiera habido casamiento legal.
- d) La ley de Protección contra la Violencia Familiar, Ly 24.417. En 1995, el Congreso aprobó esta importante medida respondiendo a la agitación que había efectuado el movimiento feminista y de mujeres en relación con la violencia ejercida en el ámbito doméstico.
- e) Adhesión a la Convención para Prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer, Ley 4632 de 1996.
- f) Incorporación de las amas de casa al Sistema Integrado de Pensiones y Jubilaciones, Ley 24828 de 1997. Esta ley posibilita que las amas de casas gocen de un sistema de retiro como el de otros trabajadores. Se trata de un reconocimiento al valor de las tareas reproductivas, aunque es necesario cumplir con contribuciones para acceder al beneficio.
- g) Ley que considera despido discriminatorio al originado por razones de sexo u orientación sexual, Ley 25013 de 1998. Esta norma se agrega a las existentes garantías de no discriminación que están expresadas en plexo constitucional, pero ratifica aún más el derecho laboral frente al despido.

La Constitución Nacional, sancionada en 1994, amplió significativamente las garantías a los derechos femeninos. En diversos artículos la nueva Constitución se refiere a la más estricta igualdad de los sexos.

También se produjeron importantes reformas en el Código Penal que afianzaron los derechos femeninos. Entre las principales medidas se encuentran: 1) La supresión del delito de adulterio para ambos cónyuges mediante la Ley 24453, que entró en vigencia el 5 de febrero de 1995. 2) la Ley 25087 de 1999 modificó el bien protegido al que hacían referencia los delitos relacionados con la sexualidad que afectaban a las mujeres.

Como hemos visto, los derechos civiles formales han aumentado, el problema radica en su cumplimiento, en la interpelación vacía, en la negligencia del ministerio público para que efectivamente se goce de ellos (Barrancos, 2007).

h) Ley de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales, número 26485 del año 2009, cuya finalidad consiste en eliminar la discriminación entre hombres y mujeres en todos los órdenes de la vida, el derecho de las mujeres a vivir una vida sin violencia, garantizar las condiciones aptas para sensibilizar y prevenir, sancionar y erradicar la discriminación y la violencia contra las mujeres en cualquiera de sus manifestaciones y ámbitos, promover el desarrollo de políticas públicas de carácter interinstitucional sobre violencia contra las mujeres, garantizar la remoción de los patrones socioculturales que promueven y sostienen la desigualdad de género y las relaciones de poder sobre las mujeres, asegurar el acceso a la justicia de las mujeres que padecen violencia y garantizar la asistencia integral a las mujeres que padecen violencia en las áreas estatales y privadas que realicen actividades programáticas destinadas a las mujeres y/o en los servicios especializados de violencia.

### **Cconciliación entre la vida laboral y familiar en el marco de la corresponsabilidad social**

#### **Ley de Contrato de Trabajo.**

El régimen de contrato de trabajo aprobado por la Ley nro. 20744, de 1974, regula el empleo privado. Teniendo en cuenta las transformaciones sociales y culturales de los últimos años, entre las que se destacan el ingreso masivo de las mujeres al mercado de trabajo y las modificaciones en las estructuras familiares, este cuerpo normativo ha quedado desactualizado.

Sin embargo, de la propia ley se desprenden artículos relativos a la protección de la mujer en el ámbito laboral, entre los que se pueden comentar los siguientes:

- **Art. 158. —Clases.**

El trabajador gozará de las siguientes licencias especiales:

a) Por nacimiento de hijo, dos (2) días corridos.

- **Art.172. Capacidad. Prohibición de trato discriminatorio.**

La mujer podrá celebrar toda clase de contrato de trabajo, no pudiendo consagrarse por las convenciones colectivas de trabajo, o reglamentaciones autorizadas, ningún tipo de discriminación en su empleo fundada en el sexo o estado civil de la misma, aunque este último se altere en el curso de la relación laboral.

- **Art. 173. Trabajo nocturno. Espectáculos públicos.**

La redacción original del art. 173 de la LCT prohibió el trabajo nocturno de las mujeres, pero la norma fue derogada por el art. 26 de la Ley 24013, acorde a la evolución del trabajo de la mujer en la era moderna. Ello obligó a la Argentina a denunciar los convenios 4 y 41, toda vez que debido a la coherencia jurídica no resulta posible mantener adhesión a una norma internacional y contradecirla mediante legislación interna. (Discenza, 2016)

- **Art. 174. Descanso al mediodía.**

Las mujeres que trabajen en horas de la mañana y de la tarde dispondrán de un descanso de dos (2) horas al mediodía, salvo que por la extensión de la jornada a que estuviese sometida la trabajadora, las características de las tareas que realice, los perjuicios que la interrupción del trabajo pudiese ocasionar a las propias beneficiarias o al interés general, se autorizare la adopción de horarios continuos, con supresión o reducción de dicho periodo de descanso.

En la actualidad, lo cierto es que en muchas ocasiones el cumplimiento de la efectiva interrupción trae, en la práctica, más inconvenientes que ventajas (por ejemplo, la imposibilidad de volver al domicilio). Esta norma encierra, al menos al día de hoy, un trato discriminatorio y disfraz a una ventaja hacia la mujer que no es tal. Si las mujeres trabajadoras deben recibir igual trato que el hombre trabajador, y ello ha sido justificado aun en el caso más grave del trabajo nocturno, la existencia de un lapso especial para el reposo y/o almuerzo no tiene relación valedera y debería derogarse.

Como se advierte, la norma tampoco resulta acorde a la modalidad actual de trabajo de la mujer (Discenza, 2016).

- **Art.175 trabajo a domicilio. Prohibición.**

Esta norma antifraude busca evitar el trabajo de la mujer en exceso de su jornada. Concretamente, busca impedir que la trabajadora siga realizando tareas en su

domicilio para el mismo empleador, sin importar que las mismas sean iguales o distintas a las que realiza en el establecimiento laboral (Discenza, 2016).

- **Art. 176. Tareas penosas, peligrosas o insalubres. Prohibición.**

Queda prohibido ocupar a mujeres en trabajos que revistan carácter penoso, peligroso o insalubre.

- **Art. 177. Prohibición de trabajar. Conservación del empleo.**

Este artículo establece una prohibición de trabajo para la mujer, en virtud de su maternidad. Así, queda prohibido el trabajo del personal femenino durante los cuarenta y cinco días anteriores al parto y hasta cuarenta y cinco días después del mismo. Sin embargo, la interesada podrá optar por que se le reduzca la licencia anterior al parto, que en tal caso no podrá ser inferior a treinta días; el resto del período total de licencia se acumulará al período de descanso posterior al parto. En caso de nacimiento pretérmino se acumulará al descanso posterior todo el lapso de licencia que no se hubiere gozado antes del parto, de modo de completar los noventa días.

- **Art. 178. Despido por causa del embarazo. Presunción.**

Se establece aquí la presunción, salvo prueba en contrario, de que el despido de la mujer dentro del período de siete meses y medio anteriores y posteriores al parto se debe al embarazo o maternidad (Discenza, 2016). Así, es obligación del empleador acreditar que el despido no se produjo por dicha causa, si no por otra, en caso de que así lo sea. De esta manera, es el empleador, y no la trabajadora, quien tiene a su cargo la prueba.

- **Art. 179. Descansos diarios por lactancia.**

La finalidad de esta norma es permitir a la mujer tener la posibilidad de amamantar a su hijo por un lapso no superior al año, salvo que por razones médicas sea necesario amamantar al niño por un lapso superior.

Este descanso se considera integrante de la jornada y, por ende, se haya remunerado.

Respecto de la habilitación de las salas maternas y guarderías, a la fecha no existe reglamentación ordenada por la norma. Sin perjuicio de lo expuesto, dicha obligación fue establecida por algunos convenios colectivos de trabajo, otorgando la

opción de abonar una suma de dinero en compensación cuando el establecimiento no disponga de la sala.

- **Art. 180. Nulidad.**

La prohibición del despido por causa del matrimonio solo está referida a la nulidad y carencia de valor de los actos o contratos de cualquier naturaleza que celebren las partes o las reglamentaciones internas de las empresas que establezcan el despido por causa del matrimonio. En otras palabras, serán nulas las cláusulas que dispongan al matrimonio como causal de despido, sin perjuicio de su eventual consentimiento por parte de la trabajadora.

La nulidad no alcanza al despido propiamente dicho, el que se encuentra alcanzado por la indemnización especial prevista en el artículo 182 de la LCT.

- **Art. 181. Presunción.**

Se considera que el despido responde a la causa mencionada cuando el mismo fuese dispuesto sin invocación de causa por el empleador, o no fuese probada la que se invocare, y el despido se produjere dentro de los tres meses anteriores o seis meses posteriores al matrimonio y siempre que haya mediado notificación fehaciente del mismo a su empleador, no pudiendo esta notificación efectuarse con anterioridad o posteridad a los plazos señalados.

- **Art. 182. Indemnización especial.**

La finalidad de esta reparación especial es disuadir al empleador para no despedir a las trabajadoras en determinados períodos y ante determinadas circunstancias.

Así, la estabilidad prevista en el cuarto párrafo del artículo 178 de la LCT no es tal, toda vez que el artículo referido expresamente prevé el supuesto de despido durante el lapso de la presunción tanto por maternidad como por matrimonio (Discenza, 2016).

La indemnización, más allá de las establecidas para el despido sin causa, es de un año de remuneraciones.

- **Art. 183. Distintas situaciones. Opción en favor de la mujer.**

La mujer trabajadora que, vigente la relación laboral, tuviera un hijo y continuará residiendo en el país podrá optar entre las siguientes situaciones:

a) Continuar su trabajo en la empresa, en las mismas condiciones en que lo venía haciendo.

b) Rescindir su contrato de trabajo, percibiendo la compensación por tiempo de servicio que se le asigna por este inciso, o los mayores beneficios que surjan de los estatutos profesionales o convenciones colectivas de trabajo.

En tal caso, la compensación será equivalente al veinticinco por ciento de la remuneración de la trabajadora, calculada en base al promedio fijado en el artículo 245 por cada año de servicio, la que no podrá exceder de un salario mínimo vital por año de servicio o fracción mayor de tres meses.

c) Quedar en situación de excedencia por un período no inferior a tres meses ni superior a seis meses.

Se considera situación de excedencia la que asuma voluntariamente la mujer trabajadora que le permite reintegrarse a las tareas que desempeñaba en la empresa a la época del alumbramiento, dentro de los plazos fijados. La mujer trabajadora que hallándose en situación de excedencia formalizará nuevo contrato de trabajo con otro empleador quedará privada de pleno derecho de la facultad de reintegrarse.

- **Art. 184. Reingreso.**

El reintegro de la mujer trabajadora en situación de excedencia deberá producirse al término del período por el que optará.

El empleador podrá disponerlo:

a) En cargo de la misma categoría que tenía al momento del alumbramiento o de la enfermedad del hijo.

b) En cargo o empleo superior o inferior al indicado, de común acuerdo con la mujer trabajadora.

Si no fuese admitida, será indemnizada como si se tratara de despido injustificado, salvo que el empleador demostrara la imposibilidad de reincorporarla, en cuyo caso la indemnización se limitará a la prevista en el artículo 183, inciso b) párrafo final.

Los plazos de excedencia no se computarán como tiempo de servicio.

- **Art. 185. Requisito de antigüedad.**

Para gozar de los derechos del artículo 183, apartado b) y c), de esta ley, la trabajadora deberá tener un (1) año de antigüedad, como mínimo, en la empresa.

- **Art. 186. Opción tácita.**

Si la mujer no se reincorporara a su empleo luego de vencidos los plazos de licencia previstos por el artículo 177, y no comunicará a su empleador dentro, de las cuarenta y ocho (48) horas anteriores a la finalización de los mismos, que se acoge a los plazos de excedencia, se entenderá que opta por la percepción de la compensación establecida en el artículo 183 inciso b) párrafo final.

El derecho que se reconoce a la mujer trabajadora en mérito a lo antes dispuesto no enerva los derechos que le corresponden a la misma por aplicación de otras normas.

### **Trabajo agrario Ley 26727 Licencias especiales**

#### **ARTICULO 52. — Licencia parental.**

Establécese para el personal permanente de prestación continua una licencia con goce de haberes de treinta (30) días corridos por paternidad, la que podrá ser utilizada por el trabajador de manera ininterrumpida entre los cuarenta y cinco (45) días anteriores a la fecha presunta de parto y los doce (12) meses posteriores al nacimiento.

La Ley 20744 de Trabajo Agrario, sancionada el 11 de septiembre de 1974 y promulgada el 20 de septiembre de 1974, fue modificada por la Ley 26727, sancionada el 21 diciembre de 2011 y promulgada el 27 de diciembre de 2011, logra una actualización y desarrollo en materia de derechos para los trabajadores agrarios, ya que es la única norma aplicable al sector privado que tiene una licencia por paternidad acorde a las necesidades e inquietudes de estos tiempos y es comparable con países muy evolucionados al respecto.

La licencia prevista en el Art.158 de la ley de contrato de trabajo que establece dos (2) días corridos por nacimiento de hijo está muy atrasada en la materia y dejaría todo el peso de la maternidad en la mujer.

### **Licencia por paternidad en CABA**

Actualmente, la licencia por paternidad en CABA son 15 días después del nacimiento para el padre y contempla una excedencia de 120 días sin goce de sueldo.

Además, se suma una nueva licencia de 30 días corridos con goce de sueldo, que puede tomar durante el primer año de vida del hijo. Estas medidas también se aplicarán en caso de adopción, una cuenta pendiente.

En el caso de la madre, se otorga la opción de transferir los últimos 30 días de su licencia por maternidad con goce de haberes al otro progenitor, en el caso que también sea empleado de la Ciudad.

Esta medida, si bien busca ser un ejemplo, no supera a la del sector privado, que va adelantado. Según una encuesta de Mercer, de las 76 empresas relevadas en la Argentina el 51 por ciento otorga el beneficio por encima de lo legal, en promedio, un total de cinco días. El estudio concluyó que el país se posiciona entre las 10 naciones con más empresas que brindan licencia por paternidad superior a lo requerido por ley. (Monferrán, 2018)

Actualmente se debería buscar una actualización en la ley de contrato de trabajo para asegurar equidad, en el acceso y permanencia de las mujeres en el mercado laboral. Si la licencia por nacimiento o adopción de los hijos es participada entre ambos padres, la responsabilidad sería compartida dentro de la familia, con mayor participación de la mujer en el ámbito profesional.

### **Protección contra la Discriminación**

En cuanto a la normativa relacionada a los casos de discriminación, podemos referir a las Leyes 23592 y 26485 (esta última más específica, sobre protección de la mujer).

Ante un hecho de discriminación, la primordial respuesta que se debe buscar y conseguir es el cese de la acción discriminadora. A este aspecto apunta la ley.

Sin embargo, luego son dos las variantes que establece la legislación en relación a la medida a aplicar al discriminador. Así, puede bien reclamarse el cese del acto discriminatorio, dejando sin efecto la medida (que en el ámbito laboral suele ser el despido o la degradación de condiciones de empleo) o la reparación moral y material.

Sin perjuicio de lo establecido y referido antes, es discutida en cuanto a la jurisprudencia la aplicación de dichas leyes en el ámbito laboral, ya que si bien en algunos fallos, como Balaguer c/ Pepsico («Balaguer Catalina Teresa c/Pepsico de Argentina SRL s/juicio sumarísimo», 2004) y Greppi c/ Telefónica («Greppi, Laura Karina c/ Telefónica de Argentina S.a s/despido», 2005) se ha admitido la aplicación de las leyes sobre discriminación, ordenando la reinstalación de los empleados damnificados, en otros casos, la sentencia se limitó a establecer un monto indemnizatorio reparador.

Esto porque se sostiene que dichas figuras se encuentran subsumidas dentro del despido injustificado o sin causa, consagrado en el artículo 245 de la LCT, que solo sanciona con una reparación económica, tarifada.

A efectos de arrojar luz sobre dicha discusión, en el precedente («Álvarez Maximiliano y otros c/Cencosud S.A s/acción de amparo», 2010) contra Cencosud, la CSJN tuvo oportunidad de pronunciarse acerca de la aplicación de estas leyes especiales en el ámbito laboral. Así, determinó la total aplicación de dichas normativas en las relaciones laborales.

Como principal consecuencia de la aplicación de las leyes contra la discriminación, podemos advertir que no solo el trabajador afectado podrá optar por la reparación económica, sino que, además, podrá solicitar, ante un caso de despido arbitrario, su reincorporación en iguales condiciones, con además el pago de los salarios caídos. Esto se da por considerar que el despido, al ser considerado nulo, no ha de haber tenido efectos jurídicos.

Más allá de ello, y particularmente en la Ley 26485 de Protección Integral a las Mujeres, se establece que cualquier acto de violencia laboral contra la mujer, entendida en sentido amplio, puede constituir un agravio que consecuentemente implique una situación de despido indirecto con su correspondiente reclamo indemnizatorio, al que, además, se le puede adicionar la reparación civil del daño moral, considerando insuficiente la indemnización tarifada establecida en la LCT.

Este aspecto cuantitativo tiene como finalidad el cuidado de la mujer ante situaciones discriminatorias, generando una indemnización mayor, pero falla desde el aspecto ideológico, ya que entiende que la reparación se da solo desde el plano material. Tan importante debería ser la reparación como la posibilidad de establecer la reincorporación de la mujer discriminada, ya que de esa manera se estaría dejando realmente sin efecto el acto discriminatorio.

La inclinación a la opción económica implica una sanción incompleta, que genera que la mujer deba acudir en auxilio a otras leyes en procura de la salvaguarda de sus derechos.

La reparación económica no genera el cese de conductas discriminatorias ni su real reparación, sino su olvido.

## **Convenios Colectivos de Trabajo.**

### **Nociones generales**

En algunos aspectos, como aquellos relacionados con las responsabilidades familiares (permisos, licencias, espacios de cuidado, etc.), se ha avanzado a través de la negociación colectiva.

El convenio colectivo de trabajo es una fuente normativa que podríamos definir como un acuerdo concertado entre una asociación sindical con personería gremial y un empleador o grupo de empleadores que, luego de la homologación gubernamental, adquiere eficacia generalizada en su ámbito de aplicación. La negociación colectiva es un instrumento muy útil para incluir cláusulas que incidan en las relaciones entre los géneros (Ministerio de Trabajo, 2017).

## **Inequidades de género en el mercado de trabajo**

Si bien en Argentina en los últimos años ha habido grandes avances en materia de derechos, persisten aún fuertes inequidades entre varones y mujeres en el mundo del trabajo<sup>2</sup>, expresadas en la segmentación horizontal y vertical del mercado laboral, la brecha salarial y el techo de cristal, entre otros. Esto no hace más que poner de relieve la forma en que la división sexual del trabajo se expresa en dicho mercado, donde las mujeres siguen insertándose mayoritariamente en el sector de servicios, en puestos de menor jerarquía y menores remuneraciones, en trabajo a tiempo parcial y con escasas posibilidades de ascenso.

Todo esto se plasma en un contexto en el que, si bien las mujeres participan en el trabajo remunerado y en los distintos ámbitos públicos, continúan asumiendo la responsabilidad casi exclusiva de las tareas de reproducción social, que no tienen reconocimiento material ni simbólico a pesar de su aporte a la economía, y que se imbrican fuertemente con la situación social de pertenencia.

Podemos así señalar que hay ámbitos que se erigen como espacios privilegiados para pensar en cláusulas que requieren ser negociadas e incluidas en los convenios colectivos y que podrían aportar a la construcción de relaciones sociales más equitativas.

Estas esferas son el acceso al empleo, a la formación y promoción profesional, los sistemas retributivos, la compatibilización/correspondencia entre la vida doméstica y extradoméstica y la violencia laboral.

## **La negociación colectiva como herramienta impulsora de políticas de género**

La incorporación de las demandas según género a la negociación colectiva es un proceso de reciente desarrollo en Argentina y en América Latina, en contraposición a lo que viene sucediendo en Europa, Estados Unidos y Canadá. En la Argentina, desde el año 2003 en adelante, se ha verificado un incremento significativo en la cantidad de

negociaciones colectivas, tanto a nivel de la actividad como de empresa. Un estudio realizado por el Ministerio de Trabajo de la Nación (Trajtemberg, 2009) que analiza las cláusulas y convenios homologados en nueve sectores de actividad (textil, alimentación, salud, comunicaciones, cosmética, gastronomía, comercio, maestranza y el conformado por el personal de la administración pública comprendido en el Sistema Nacional del Empleo Público) durante el período 2003-2007 muestra que de las 443 negociaciones relevadas, los únicos sectores que cuentan con una destacada inclusión de cláusulas que contienen cambios para las mujeres son aquellos en los que hay una alta presencia de mujeres, pero en relación con temáticas tradicionalmente femeninas (Goren, 2011).

Al tratarse de una norma laboral por antonomasia, el carácter del convenio colectivo se diferencia de la ley o de la propia Constitución. No es una norma externa e impuesta en el entorno laboral, sino que, al contrario, su elaboración corresponde a los propios actores protagonistas del mundo del trabajo: empresarios y representantes de trabajadores y trabajadoras. Esto hace que se pueda sentir el convenio como la norma propia, y que sea la principal referencia de trabajadores/as y empresarios/as. Así, el convenio, además de su primaria función de norma jurídica reguladora de derechos y deberes laborales, cumple una importante función de divulgación en su entorno laboral de influencia. (Goren, 2011)

A los fines prácticos, podríamos diferenciar dos grandes grupos de convenios colectivos de trabajo: aquellos cuya vigencia se remonta a la década del 70 y aquellos originados a partir del año 2000.

Si bien las condiciones históricas han modificaron el imaginario social de mujer y trabajo, aun en la actualidad podemos percibir que las negociaciones relevadas no ahondan en temas significativos para fomentar las condiciones necesarias que incentiven el ascenso vertical de las mujeres, es decir superar el techo de cristal.

La perspectiva de género se abrió lugar lentamente y de manera desigual en la negociación colectiva, lo que obedece no sólo a la escasa presencia de mujeres en las mesas de negociación y conducción sindical, sino también a la invisibilidad en la

agenda de políticas de empleo y el mundo del trabajo de las asimetrías vinculadas a las relaciones de género (Goren, 2011).

### **Proceso para la inclusión de cláusulas de género**

Es necesario incorporar los temas de género en la agenda de la negociación colectiva para entenderla como un proceso en el cual se distinguen diversos momentos, en relación directa con las etapas que se corresponden a cualquier negociación colectiva de trabajo en la que lo que se busca es incluir la especificidad de género. Estos momentos son: a) **La preparación para la negociación**, en el cual es importante poder asegurar la participación de las mujeres haciendo presentes sus necesidades y reivindicaciones, específicas. Para ello, es necesario sensibilizar sobre la temática a los equipos de negociación, a través de una agenda que incluya la dimensión de género.

b) **La negociación**, momento en que es importante incluir los temas antes discutidos en la mesa, los cuales pueden estar vinculados a las distintas esferas en las que se manifiesta la inequidad.

c) **Seguimiento de la negociación**. (Goren, 2011)

### **Cláusulas de género en las negociaciones colectivas.**

Si bien las negociaciones colectivas no son aun suficientes para abordar la problemática actual de inequidad de género. Podemos señalar algunas cláusulas que se acercan al abordaje de dicho problema.

A continuación, se señalan algunos ejemplos de cláusulas de género en la negociación colectiva, referidos fundamentalmente a la temática de las licencias por paternidad, a la conciliación de las tareas de cuidado, al acoso laboral y a la violencia de género (Ministerio de Trabajo, 2017).

### **Cuadro 2: cláusulas de género en la negociación colectiva, algunos ejemplos**

Aspecto de la cláusula	Acuerdo/Convenio	Contenido de la cláusula
Paternidad	Acu 463/2003 Asociación Bancaria con Asociación de Bancos de la República Argentina, Asociación de Bancos Privados de Capital Argentino (ADEBA) y Asociación de la Banca Especializada (A.B.E).	10 días corridos de licencia por paternidad
	Acu 612/2008 AAPMR (Asociación de Agentes de Propaganda Médica de Rosario), CAPMC (Centro Agentes Propaganda Médica de Córdoba), FAAPROME (Federación Argentina de Agentes de Propaganda Médica con Cámara Argentina de Especialidades	10 días corridos de licencia por paternidad

	<p>Medicinales) y Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos (CILFA).</p>	
	<p>CCT1520/2016“E”SUPE H  (Federación Sindicatos Unidos Petroleros e Hidrocarburíferos) con DIBUTEC (Proyectos y Construcciones S.A.).</p>	<p>7 días corridos de licencia por paternidad</p>
	<p>CCT1484/2015 ”E” Sindicato La  Fraternidad con Ferrovías S.A. concesionaria</p>	<p>6 días corridos de licencia por paternidad</p>
	<p>ACU669/15ATE y Autoridad Interjurisdiccional de las cuencas de los ríos Limay, Neuquén y Rio Negro.</p>	<p>Establece 180 días corridos de licencia por maternidad</p>

Maternidad

<p>CCT1435/15 “E” Federación de Sindicatos Unidos Petroleros e Hidrocarburíferos y la Empresa DIPET SRL.</p>	<p>Establece periodo de excedencia de una duración no superior a 2 años sin goce de haber.</p>
<p>CCT1338/13 “E” Federación de Trabajadores Jaboneros y Afines de la R.A. con UNILEVER</p>	<p>Establece el derecho a optar por trabajar media jornada durante los 3 meses inmediatos al vencimiento de la licencia legal por maternidad a toda trabajadora con antigüedad mínima de un año (la empresa concede 60% del salario mensual, y mantendrá la cobertura de obra social).</p>
<p>ACU1025/2010 “E” AFIP con SUPARA (Aduana)</p>	<p>Establece a la trabajadora la posibilidad de reducir hasta la mitad su jornada de trabajo y, en la misma proporción, su remuneración mensual por un periodo no superior a 6 meses (la jornada laboral no puede ser inferior a 4 horas diarias). Establece</p>

		igual derecho para la madre adoptiva.
	ACU396/2015 Federación Argentina de Trabajadores de Farmacia y Federación Argentina de Cámaras de Farmacia y Confederación Farmacéutica Argentina.	Se acuerda que durante el período de licencia por maternidad el empleador abonará a la trabajadora los conceptos no remunerativos que se acordaran en las actas paritarias.
Adopción	ACU669/15 ATE y autoridad interjurisdiccional de las cuencas de los ríos Limay, Neuquén y Rio Negro.	Establece los mismos derechos para padres biológicos que para padres adoptivos. 15 días corridos de licencia.
	CCT1459/15 “E” Lotería de la Provincia de Córdoba.	Establece licencia con motivo de guarda judicial a los fines de adopción de 90 días corridos para la madre y 8 días corridos para el padre.

	CCT1539/16 “E” Federación Sindicatos Unidos Petroleros e Hidrocarburíferos con Lyme S.A.	Establece para la madre 45 días corridos de licencia y 5 días corridos para el padre.
Cuidado infantil	ACU624/2013 “E” Asociación bancaria (sociedad de empleados de banco) con Banco Central de la República Argentina.	Se otorga compensación por gastos de guardería, jardín de infantes y preescolar, o por cuidado del niño a domicilio.
Acoso laboral	CCT 927/ 2007 “E”: ATE/ UPCN con Corporación del Mercado Central.	ARTICULO 30°. – Todos los trabajadores quedan sujetos a las siguientes prohibiciones: realizar cualquier acto, comentario o conducta en forma reiterada con connotación sexual no consentida por quien la recibe u hostigamiento moral, sea para beneficio propio o de un tercero; bajo posibles formas de maltrato físico o psíquico, acoso sexual u homofóbico y/o que perjudique el desempeño del trabajador afectado, su

		<p>salud, relación, dignidad o futuro laboral, o consentir dichas conductas en el personal a su cargo sin hacerlas cesar.</p>
<p>Protección y/o licencia por violencia de género</p>	<p>Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y el Sindicato Único de Trabajadores del Estado de la Ciudad de Buenos Aires (SUTECBA).</p>	<p>Se establece el usufructo de una licencia de 20 días hábiles para quienes sean víctimas de violencia de género, con goce total de haberes. Será otorgada en todos aquellos casos que sean denunciados y judicializados.</p> <p>Quedó homologada en las paritarias que suscribió el SUTECBA con el Gobierno de la Ciudad y rige tanto para las mujeres contratadas como para las de planta permanente.</p>

<p>Esparcimiento CCT 1522/16 E ALEARA (Juegos de azar, entretenimiento, esparcimiento, recreación y afines) con Bingo Ciudadela S.A.</p>	<p>Las trabajadoras podrán gozar de hasta 8 días en el año con goce íntegro de haberes en los casos de que resulten víctimas de violencia familiar doméstica. Para acceder a la misma la trabajadora deberá presentar copia de la denuncia policial o judicial que acredite la causal prevista o, en su defecto, certificado extendido por autoridad competente, que consigne la realización de dichos trámites.</p>
<p>CCT1539/16 “E” Federación Sindicatos Unidos Petroleros e Hidrocarburíferos con Lyme S.A.</p>	<p>La empresa ofrece apoyo psicológico, y/o médico a los/las trabajadores/as y a sus hijos o hijas víctimas de violencia ejercida en el entorno familiar.</p>

<p>Acceso al empleo, proceso de selección, y acceso a la formación</p>	<p>CCT1539/16 “E” Federación Sindicatos Unidos Petroleros e Hidrocarburíferos con Lyme S.A.</p>	<p>Establece que:</p> <p>Las ofertas de empleo se redactarán de modo que no se dirijan exclusivamente a personas de uno u otro sexo.</p> <p>Los procedimientos de selección respetarán el principio de igualdad de oportunidades</p> <p>Se promoverá el principio de igualdad de oportunidades en aquellas acciones formativas referidas a las relaciones inter- personales en la organización.</p>
--	---	---

### **Extensión de la licencia por paternidad**

La ampliación de la licencia por paternidad implica un avance que puede vincularse con el reparto equitativo de las responsabilidades familiares entre mujeres y varones, porque la ampliación de esta licencia reconoce el rol del padre en la crianza y el cuidado de los/as hijos/as. En Argentina, la LCT prevé 2 días corridos de licencia por paternidad (art. 158). En el empleo público el CCT homologado por el decreto 21/2006 otorga 5 días para trabajadores del servicio civil de la Nación (Poder Ejecutivo Nacional y organismos descentralizados).

Todos los convenios y acuerdos que otorguen más días por nacimiento de hijo/a que la LCT a los padres representan un avance en el tema y es importante señalarlos. De

todos los CCT y acuerdos revisados en 17 casos se hace una extensión de la licencia por paternidad a 7, 10 y 15 días corridos. Dichos convenios y acuerdos se firmaron entre 2007 y 2014. Con respecto al resto de los convenios y acuerdos firmados: 22 otorgan entre 3 y 4 días de licencia por nacimiento al trabajador, la mayoría de ellos corresponden a las federaciones médicas y a los ferroviarios. Y los 28 restantes solo conceden 2 días como establece la LCT (Ministerio de Trabajo, 2015).

### **Equiparación de derechos: La Adopción**

La LCT no toma en cuenta la situación de los padres adoptantes y no prevé licencias para este caso. Por esto, los convenios colectivos y acuerdos que incorporan estas cláusulas siempre representan un avance. Los primeros CCT que contemplan la adopción datan de 1989 y los acuerdos que incorporan la misma fueron firmados entre 2008 y 2013. Para el análisis, se tendrá en cuenta la equiparación de derechos tanto entre padres biológicos y padres adoptantes, como entre padre y madre adoptantes (Ministerio de Trabajo, 2015).

A continuación, veremos un conjunto de CCT y acuerdos seleccionados que representan los siguientes criterios:

- 1) Los convenios y acuerdos que otorgan la licencia por adopción equiparan derechos entre madres biológicas y madres adoptivas, mientras que a los padres adoptantes solo les conceden 2 días como establece la LCT. En este tipo de acuerdos y convenios se sigue considerando al rol paterno con escaso involucramiento en la crianza y el cuidado de los/as hijos/as y ponen de manifiesto la reproducción de los estereotipos de género también para los casos de adopción.
- 2) Los convenios y acuerdos que equiparan los derechos entre madre y padre adoptante son los que otorgan licencias con mayor cantidad de días con relación a los otros dos grupos.

3) Los acuerdos y CCT que buscan equiparar derechos entre padres biológicos y padres adoptantes son los que amplían la licencia por paternidad también a los padres adoptantes (Ministerio de Trabajo, 2015).

### **Licencias y permisos parentales**

Como se mencionó previamente, para alcanzar un cambio significativo en el reparto de las tareas de cuidado entre los géneros es necesario que las licencias y permisos vinculados a la crianza sean parentales. Lo que se conoce como licencia parental es una licencia de duración relativamente prolongada, disponible para el padre o la madre, que permite cuidar a un bebé o a un/a niño/a pequeño/a durante el período posterior a la licencia por maternidad y por paternidad. La OIT en el artículo 21.1 en la recomendación 165 sugiere la incorporación de la misma (Ministerio de Trabajo, 2015).

La licencia parental promueve que todas las personas puedan conciliar las tareas de cuidado y de crianza y su vida laboral, mejorando, al mismo tiempo, la situación de las mujeres con respecto al acceso y a la permanencia en el mercado de trabajo. La misma puede ser transferible (lo que significa que la madre y el padre deciden cuántos días se toma cada uno) o intransferible (lo que implica que hay cuotas fijas para cada progenitor). En Europa se evaluó el impacto de las licencias parentales y se llegó a la conclusión de que el éxito de las mismas depende de que sean intransferibles; de otro modo, son las mujeres las que se toman la totalidad del permiso (Castro García y Pazos Morán, 2011).

En Argentina, la LCT no prevé una licencia parental. Únicamente las trabajadoras, una vez que finalizan la licencia por maternidad, pueden optar por quedar en situación de excedencia por un período no inferior a 3 meses ni superior a 6 meses sin goce de sueldo. Si bien es un avance que exista este período para que las mujeres puedan realizar las tareas de cuidado y conservar su empleo, sería necesario tener en cuenta cómo incorporar a los padres en estas tareas a partir de la implementación de una licencia parental en una futura modificación de la ley de contrato de trabajo, que tenga en cuenta el período posterior a la licencia por maternidad, así como otros permisos (Ministerio de Trabajo, 2015).

### **Beneficio social de la guardería**

Al no existir reglamentación específica sobre la instalación de guarderías, y al ser optativo el beneficio del reintegro por este concepto, son los convenios y acuerdos los que logran dar una respuesta a esta demanda básica de cuidado. Sin embargo, la mayoría de los convenios solo otorga el beneficio del reintegro a las mujeres. De esta manera, se sigue reproduciendo la representación social de que el cuidado de los/as hijos/as es de exclusiva responsabilidad de ellas. Pocos convenios incluyen a los varones en el reintegro de guardería (Ministerio de Trabajo, 2015).

### **Adecuación de tareas durante el embarazo**

La LCT no prevé cláusulas con respecto a la adecuación de tareas durante el embarazo, sino que es en los convenios colectivos de cada rama de actividad donde queda formalmente establecido el cambio de tareas en aquellos puestos de trabajo que fuera necesario. Un ejemplo de la protección del embarazo se encontró en los convenios colectivos de las asociaciones y federaciones médicas firmados con empresas privadas que prohíben el trabajo de las médicas en áreas de radiología o diagnóstico por imágenes desde el principio del embarazo y en áreas de cuidados intensivos desde el quinto o sexto mes de embarazo según lo pautado en cada CCT. En el caso de los convenios de la Federación de Trabajadores de la Industria de la Alimentación con la Cámara Argentina de Productores Avícolas (706/2014) y ATE-UPCN con Acumar (1390/2014 “E”) también se contemplan cláusulas de este tipo estableciendo que las trabajadoras también tienen derecho a cambiar provisoriamente de tareas cuando su ocupación habitual perjudique el desarrollo del embarazo (Ministerio de Trabajo, 2015).

## Capítulo 4

### Las mujeres y el acceso a puestos de dirección



## **Las mujeres en el sistema financiero argentino**

### **Análisis de datos: Informe Mercer 2017**

#### **Participantes del Club de Bancos 2017**

Banco Ciudad  
Banco Columbia  
Banco de Santa fé  
Banco de Valores  
Banco Galicia  
Banco Hipotecario  
Banco Macro  
Banco Patagonia  
Banco Provincia  
Banco San Juan  
Banco Santa Cruz  
Banco Supervielle  
Bancor  
Bank of Tokio Mitsubishi  
BBVA Frances  
Bice  
Bnco Comafi  
BNP Paribas  
CargillCiti Bank  
HSBC  
ICBC  
Itaú  
JP Morgan  
Nuevo Banco de Entre Ríos  
Rabo Bank

### **Análisis de Informes**

Las empresas participantes en el Informe Mercer realizado en octubre del año 2017 fueron 28. Será necesario entonces, analizar cómo está compuesta la muestra, para luego poder arribar a posibles conclusiones a partir del cruce de datos y variables junto con la información proporcionada por el Informe Mercer y los informes del Banco Central de La República Argentina en la materia que nos convoca.

### **Cuadro Número 3: composición por industria Informe Mercer**



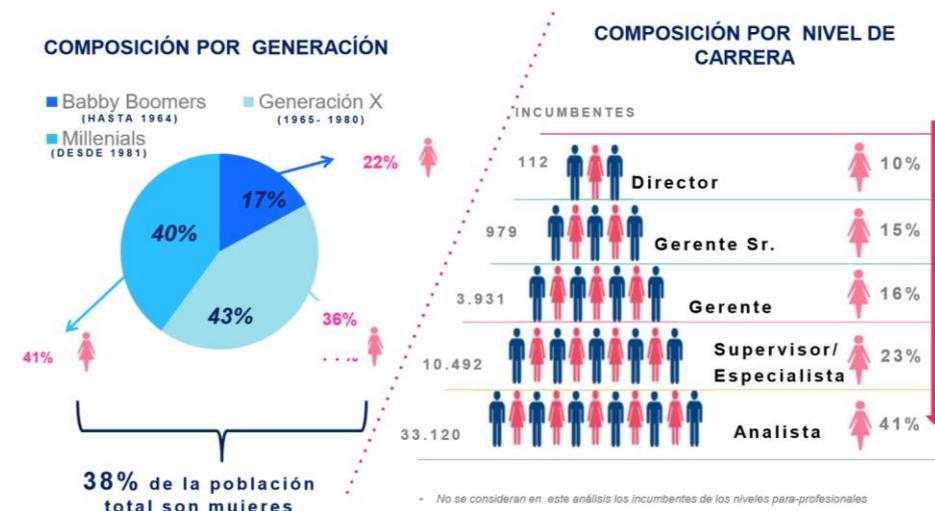
#### *Análisis de datos: Informe Mercer 2017*

En la muestra analizada, el 28% de los Incumbentes se encuentran dentro del convenio, esto indicaría, en principio, que la mayor parte de la población participante se desarrolla en puestos de analistas hasta gerentes ya que los cargos directivos están por fuera del convenio bancario.

### **Muestra por generación, género y nivel.**

Se buscará detallar qué porcentaje de estos puestos son ocupados por mujeres y qué porcentaje son ocupados por sus pare varones.

### **Cuadro Número 4: muestra por generación, género y nivel.**



### Análisis de datos: Informe Mercer 2017

Es un hecho la creciente incorporación de mujeres al mercado laboral en los últimos 50 años. Sin embargo, esta incorporación tardía a la vida laboral remunerada y formal dejó serias cicatrices y visibles diferencias en los cargos de dirección actual.

Analizando el gráfico se observa que en la generación *Baby boomers* solo un 22% de la población general son mujeres, esto se corresponde con una idea cultural de hombre y trabajo, que deja a la mujer fuera del ámbito público para desarrollar sus labores en el seno familiar. A su vez, en la generación X la cantidad de mujeres asciende actualmente a un 36% y, por último, esa cifra alcanza el 41% en la generación *Millenials*.

Actualmente, un 38% de la población total son mujeres; es decir que, si bien el avance de las mujeres en el terreno laboral formal fue creciente, aún no llega a representar el 50% de la dotación total de empleados.

Ahora bien, para saber si existe actualmente equidad de género es necesario, no solo relevar cuántas mujeres trabajan en la industria, sino también en qué puestos se desarrollan. En cuanto al último punto, los datos son: el 40% de las mujeres se encuentra en posiciones analistas,

23% en puestos de supervisión o especialistas,

16% gerentes,

15% gerentes *senior*, y solo un 10% en puestos de dirección.

El desequilibrio entre la participación de las mujeres en la vida económica activa y el acceso a los puestos de dirección que se observa en forma generalizada muestra que hay todavía ciertas barreras por vencer (Debeljuh, 2013).

A continuación, se analizará si podemos correlacionar esta información con el informe del Banco Central de la República Argentina sobre *ranking* de bancos privados 15-10-2017.

#### **Informe Banco Central de la República Argentina (2017)**

Se analizará la información brindada por el BCRA en el año 2017 donde se detalla el cargo y la entidad a las que pertenecen las mujeres que se desarrollan en puestos de dirección.

#### **Cuadro Número 5: mujeres en puestos de dirección, informe del Banco Central de la República Argentina sobre *ranking* de bancos privados 2017**

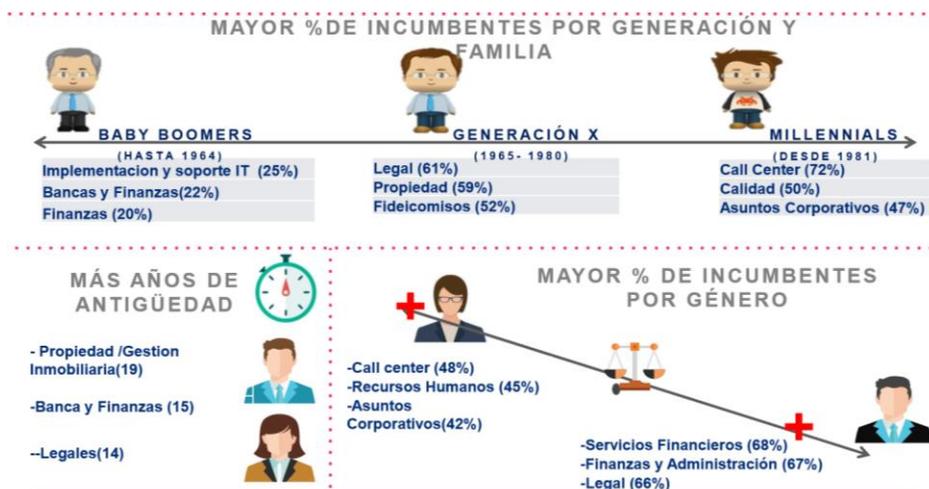
<b>cargo</b>	<b>Nombre y apellido</b>	<b>Entidad</b>
Subgerente general	Gomez Vara Karina Guadalupe	Banco Patagonia
Resp. del área de tesorería	Prusak Gloria Beatriz	Credicop
Resp. del área de finanzas	Prusak Gloria Beatriz	Credicop
Resp. del área de auditoria interna	Estevez Carmen	Macro
Resp. del área de riesgos	Marcet Ana Maria Magdalena	Macro
Resp. del área de <u>administración</u>	Gonda Silvia Estela	HSBC
Resp. del área comercial	Bindi Patricia Elena	HSBC
Resp. del área de seguridad	Naccarelli Adriana Marta	HSBC

Resp. del área de auditoría interna	Moreyra Adriana Susana	SANTANDER RIO
Resp. de gerencias de sucursal	Lupi Marisa Andrea	SANTANDER RIO
Resp. del área de administración	Naughton Alejandra Gladis	SUPERVIELLE
Resp. del área de tesorería	Andretto Claudia Silvia	SUPERVIELLE
Resp. de gerencias de sucursal	Geoghegan Cintia Carolina	SUPERVIELLE
Resp. del área de comercio exterior	Eiras Maria Rosa	ICBC

De 133 cargos en puestos de dirección informados por el BCRA, 14 son ocupados por mujeres, es decir que 10,5% de los cargos directivos están a cargo de mujeres de un total de 10 bancos analizados.

Correlacionando esta información con el Informe Mercer nos indicaría que, en la industria financiera y bancaria, actualmente solo un 10% de las trabajadoras podría acceder a puestos de dirección.

**Cuadro Número 6: muestra por familia de carrera y demográficos, Informe Mercer 2017**



Es interesante poder reparar en el porcentaje de incumbentes por género, ya que la mayor parte de la población de mujeres se encuentra trabajando en los sectores de *call center*, recursos humanos y asuntos corporativos. Las mencionadas son áreas soportes que estarían íntimamente relacionadas con los sectores *soft* o de servicio.

Al igual que en los orígenes de la profesionalización de las mujeres, cuando el espacio que se les permitió ocupar para formarse académicamente fueron profesiones que tuviesen que ver con el cuidado y el servicio, hoy son estos mismos espacios los que ocupan mayoritariamente para desarrollarse profesionalmente.

**Informe Banco Central de la República Argentina (2018)**

**Cuadro Número 7: mujeres en puestos de dirección, Informe Banco Central de la República Argentina (2018)**

Puestos	Nombres	Cantidad de Directoras Nov 2018	Roe <sup>i</sup> Nov. 2018
<b>Supervielle</b>		0 de 4	18,94%
Resp. del área de administración	Naughton, Alejandra Gladis		
Resp. del área de tesorería	Andretto, Claudia Silvia		
<b>Galicia</b>		1 de 9	30,14 %
Resp. del área de comercio exterior	Fernie, María Marcela		
Resp. del área de sistemas	Fernie, María Marcela		
<b>Wilobank</b>		0 de 3	-36,73%
Resp. del área de administración	Salinas, Daniela		
resp. del area de finanzas	Salinas, Daniela		
<b>I.C.B.C</b>		1 de 5	32,40 %
Resp. del área de comercio exterior	Eiras, María Rosa		32,40 %
<b>HSBC</b>		1 de 5	32,11 %
Resp. del área de	Moro De Monteiro,		

administración	Natacha		
Resp. del área de administración	Gonda, Silvia Estela		
Resp. del área comercial	Bindi, Patricia Elena		
Resp. del área de seguridad	Naccarelli, Adriana Marta		
<b>Columbia</b>		2 de 7	20,44 %
Resp. del área de tesorería	Po, Claudia Alejandra		
Resp. del área de RR.HH.	Loterstein, Elizabeth María		
Resp. del área de legales	González, Mariana Lis		
<b>CoMaFi</b>		2 de 8	22,37%
Resp. del área de auditoría interna	Escobar, Silvina Lorena		
Resp. del área de RR.HH.	Mazzaccaro, Lorena		
Resp. del área de legales	Nosetti, Carmen Marcela		
<b>Hipotecario</b>		1 de 17	22,20%
Resp. del área de sistemas	Albala, Julieta Verónica		
<b>Cetelem</b>		0 de 3	-94.75%
Resp. del área de tesorería	Pinto Cardoso, Cristina Andrea		
Resp. del área de riesgos	Gonzaález, Mirta		
Resp. del área de	González, María		

RR.HH.	Laura		
<b>Credicoop</b>		13 de 101( vocales)	35,90%
Resp. del área de tesorería	Prusak, Gloria Beatriz		
Resp. del área de finanzas	Prusak, Gloria Beatriz		
Resp. del área de legales	Molina De Nejamkis, María Aída		
<b>Itaú</b>		2 de 4	29,71%
Resp. del área de riesgos	Pires, Silvia Roxana		
<b>Macro</b>		0 de 14	33,33 %
Resp. del área de auditoria interna	Estévez, Carmen		
Resp. del área de riesgos	Marcet, Ana María Magdalena		
<b>Santander Río</b>		2 de 13	45,91 %
Resp. del área de auditoria interna	Moreyra, Adriana Susana		
Resp. de gerencias de sucursal	Lupi, Marisa Andrea		
<b>Banco Francés</b>		1 de 7	30,45 %
<b>Industrial</b>		0 de 6	54,60 %
Resp. del área de administración	Galano, María Cristina		
Resp. del área de auditoria interna	Blanco, María Eugenia		
Resp. del área de sistemas	Rodríguez, Alejandra Inés		

Resp. del área de RR.HH.	Galliano, Andrea Lorena		
Resp. del área de legales	González Silvestrin, Paula Norma		
<b>Mariva S.A</b>	.	0 de 7	5,96 %
Resp. del área de administración	Tenconi, Marina Elisa		
Resp. del área de RR.HH.	Tenconi Marina Elisa		
<b>Piano</b>		0 de 2	11,49 %
Resp. del área de administración	Schenone, María Florenca		
Resp. del área de auditoria interna	Neuah, Silvia Susana		

De 207 cargos en posiciones de dirección informados por el BCRA 38 son ocupados por mujeres, es decir que el 38.35% % de los cargos están en manos de mujeres de un total de 14 bancos analizados.

**Cuadro Número 8: Mujeres en puestos de dirección por áreas, Informe Banco Central de la República Argentina (2018)**

Puesto	Cantidad de Gerentes Mujeres	Porcentaje
Resp. del área de administración	7	18,42%
Resp. del área de auditoría interna	5	13,16%
Resp. del área de recursos humanos	5	13,16%
Resp. del área de tesorería	4	10,53%
Resp. del área de legales	4	10,53%
Resp. del área de riesgos	3	7,89%
Resp. del área de sistemas	3	7,89%
Resp. del área de comercio exterior	2	5,26%
Resp. del área de finanzas	2	5,26%
Resp. del área comercial	1	2,63%
Resp. de gerencias de sucursal	1	2,63%
Resp. del área de seguridad	1	2,63%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100,00%</b>

Según el informe del BCRA, a noviembre de 2018 se puede corroborar que las mujeres se desarrollan en aquellos puestos que tienen íntima relación con áreas de servicio o administrativas, pero el porcentaje es menor en áreas de finanzas y comerciales.

**Cuadro Número 9: Mujeres directoras y su relación con la mayor rentabilidad “ROE” por Banco (2018)**

Banco	Cantidad de directoras	Roe
Industrial	0 de 6	54,60 %
Santander Río	2 de 13	45,91 %
I.C.B.C	1 de 5	32,40 %
HSBC	1 de 5	32,11 %
Galicia	1 de 9	30,14 %

Dentro de los informes de rentabilidad informados por BCRA, a noviembre de 2018 los cuatro bancos que obtuvieron mayor rentabilidad fueron aquellos donde se desempeña al menos una mujer en su directorio y su capital es de origen extranjero, salvo el caso del Banco Industrial, donde no se desempeña ninguna mujer y su capital es nacional.

**Cuadro Número 10: Mujeres directoras y su relación con la menor rentabilidad por Banco (2018)**

Puestos	Cantidad de Directoras Nov 2018	Roe Nov. 2018
Cetelem	0 de 3	-94.75%
Wilobank	0 de 3	-36.73%
Supervielle	0 de 4	18.94%
Piano	0 de 2	11,49 %
Mariva S.A	0 de 7	5,96 %

Dentro de los informes de rentabilidad informados por BCRA a noviembre de 2018, los cuatros bancos que obtuvieron menor rentabilidad fueron aquellos donde no se desempeña en su directorio al menos una mujer y su capital es de origen nacional.

## Capítulo 5

### Propuestas para el cambio: Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres



## **Una mirada hacia el futuro**

En la actualidad y específicamente en el sector financiero, las empresas tienen que adaptarse continuamente a cambios que se les imponen de forma externa e interna a la organización. Muchos de estos cambios están relacionados con el impacto de la tecnología o la modernización a nivel global, y otros surgen de los impactos sociales, económicos o estructurales de la región donde se desarrolle la actividad.

La importancia del cambio en las organizaciones, radica en cómo las empresas lo gestionan, cuando una empresa puede adaptarse nos indica el grado de supervivencia que puede tener en el mercado, pero cuando puede gestionarlo proactivamente, se convierte en competitiva.

## **Recursos Humanos como impulsor del cambio**

El proceso de cambio que favorecería la equidad de género en las empresas, supone un esfuerzo de adaptación desde cada una de las áreas que la componen, y un reto desde el sector de Recursos Humanos, en acompañar y brindar las herramientas necesarias para posibilitar el pleno desarrollo profesional de hombres y mujeres dentro de sus organizaciones.

La incorporación de las mujeres al mercado laboral en el siglo pasado, supusieron adaptaciones sociales y modificaciones de los roles en la familia. Su incorporación implicó enfrentarse a obstáculos, no solo de carácter normativo, sino también, abandonar la tradicional concepción de los papeles que debía ocupar en el seno familiar y en sociedad. Hoy la inserción de la mujer al mercado laboral no es un reto, sino más bien un hecho, pero la dificultad se presenta en la equidad entre hombres y mujeres en puestos de dirección. Las mujeres ingresan a las organizaciones, con la misma calificación profesional que los hombres y muchas veces superior.

Cuando analizamos la distribución en la pirámide organizacional, se puede observar que, en la base de la pirámide, los porcentajes son superados por las mujeres, pero cuando comenzamos a subir se hace clara la diferencia porcentual entre hombres y

mujeres. Si bien esto puede deberse a una correlación generacional, no se condice con el porcentaje que llega a ocupar los puestos de dirección, que es de apenas el 10%.

En el presente capítulo haremos referencia a la guía de “Buenas prácticas para integrar la igualdad de sexo en las empresas”. La misma fue desarrollada en el marco de actuación del Plan Integral de Empleo de Extremadura (Decreto 160/2005, de 5 de julio).

El presente Decreto tiene como objeto desarrollar, en el ámbito de gestión del Servicio Extremeño Público de Empleo, las medidas de empleo y de formación ocupacional previstas en el Plan Integral de Empleo de Extremadura, destinadas a favorecer la mejora de la ocupabilidad, la cualificación profesional y la inserción laboral de colectivos con especiales dificultades en el mercado de trabajo, particularmente jóvenes y mujeres. (SID, 2007)

Si bien el universo estudiado en el presente TFM abarca Bancos privados con operatoria en CABA, es importante destacar que los Bancos Privados guardan mayor confidencialidad, por lo que el hallazgo del documento del Municipio de Extremadura en España reviste especial interés para el estudio de nuestro trabajo, no solo por analizar en profundidad una posible implantación para la promoción de políticas de género en las organizaciones analizadas, sino, porque abarca el área de RRHH en su complejidad. Por tanto, entendemos que la guía analizada es de especial interés ya que aborda la problemática de la inequidad de oportunidades en los ambientes laborales y su implementación a través de RRHH promoviendo el cambio para modificar el problema actual de inequidad de oportunidades desde nuestra área de incumbencia.

#### Buenas Prácticas en la igualdad de oportunidades

Actualmente las empresas están sujetas a la necesidad de innovar permanentemente con el fin de hacer frente a las necesidades y demandas del mercado, cuya característica fundamental es su constante evolución.

La necesidad de innovación supone a las empresas una continua modernización si no quieren verse relegadas a un segundo plano y, en consecuencia, dejar de ser competitivas. Uno de los instrumentos básicos para alcanzar sus objetivos de modernización y competitividad son las nuevas tecnologías y las nuevas formas de organización y producción que, la mayor parte de las veces, son complementarias, esto es, unas empujan a las otras y viceversa.

En este contexto, emerge una nueva gestión de la empresa donde los recursos humanos se configuran como activo principal de la organización y donde el principio de igualdad de oportunidades se convierte en eje conductor y se introduce como principio básico de la cultura de la empresa.

En este sentido, las nuevas tendencias en materia de gestión de recursos humanos y de organización empresarial introducen como elementos fundamentales, entre otros, la formación continua, la motivación, el desarrollo de un buen clima laboral o la conciliación de la vida familiar, laboral y personal, que se convierten en factores básicos para mejorar la productividad, pero también para atraer y mantener a personal cualificado. (Extremadura., 2008)

### Cultura organizacional y equidad de género

Para que las medidas que apliquemos desde el área de RRHH puedan arribar a los efectos esperados y se mantengan en el tiempo con el compromiso de los trabajadores y trabajadoras involucradas, es necesario que exista una cultura de equidad de género en la organización, que sostenga y avale las acciones a implementar.

Ahora bien, ¿qué entendemos por cultura organizacional?

La cultura en las organizaciones es un conjunto de valores, creencias, símbolos y rituales compartidos que guían y dan sentido a las acciones, y diferencian “lo que se debe y no se debe hacer”.

Tal como sostiene Edgard Schein, la cultura está sustentada sobre presunciones básicas sobre la naturaleza del trabajo, el tiempo, el género, el poder, entre otras dimensiones. Al mismo tiempo se la define como la particular manera en la que los miembros perciben y sienten la realidad interna y externa de la organización.

Las presunciones básicas y valores se traducen en modelos, prácticas e instrumentos de gestión, y se expresan a través de artefactos o símbolos, que son los aspectos tangibles e intangibles de la cultura compartida por los miembros de una organización. (karpf).

Si entendemos que será necesario el compromiso total de la organización en una política que abogue por un modelo de cultura de equidad de género en las organizaciones, en una primera instancia deberemos evaluar cuál es la cultura actual en nuestra organización respecto de la equidad de género, para luego realizar un efectivo plan de acción de ser necesario.

Si la organización, como es el caso de los Bancos privados con operatoria en CABA, no han desarrollado una política de equidad de género, será necesario producir un cambio en la organización que involucre a la totalidad de la empresa desde lo alto de la escala jerárquica o el directorio hacia abajo.

¿Por qué cambian las organizaciones?

Las organizaciones se ven compelidas a cambiar por motivos relacionados con su propia supervivencia, su evolución y como respuesta a la búsqueda de un crecimiento programado. Se puede decir que las organizaciones cambian para responder a las exigencias internas que tocan con su propia evolución y entropía, tanto como para enfrentar las exigencias externas relacionadas con su propio crecimiento y con el mundo de la competencia en que se inscriben. (Acosta, 2002).

Se puede decir entonces que el cambio ocurre en toda la organización, o en sus procesos y estructuras como respuesta a cambios externos o internos. Si la organización es un sistema complejo cualquier cambio en sus unidades afectaran a la totalidad del sistema.

¿Qué es el cambio organizacional?

Se entiende, que es un proceso por el que las organizaciones se mueven de un estado presente a un estado futuro y diferente para incrementar su eficacia. Este proceso es iniciado con el objeto de conseguir mejorar la eficacia, es decir, el grado en que una organización consigue sus objetivos y la eficiencia organizativa entendida como la cantidad de recursos que la organización ha de usar para producir una cantidad de productos o servicios.

El cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que provienen de fuera o de alguna parte interna de la organización lo que determina que sean endógenas o exógenas.

Las organizaciones pueden realizar cambios radicales en respuesta a una crisis o debido a que los líderes tienen una visión nueva y audaz de lo que podría ser el futuro. De igual modo las organizaciones pueden llevar a cabo cambios graduales en reacción a sucesos pasados o anticipándose a la tendencia que apenas comienza a manifestarse.

El cambio deberá iniciarse en la cúspide de la jerarquía, es decir empezar en el sitio de poder y fluir hacia abajo. El cambio debe ser integral, debe abarcar toda la organización.

Las organizaciones no sólo cambian por la fuerza de la evolución biológica social o física, también se transforman por la acción de los mecanismos que sus gestores han integrado para cambiarlas a su voluntad. El cambio organizacional consiste en el conjunto de transformaciones que se realizan en las distintas dimensiones de las organizaciones, es producido tanto por fuerzas naturales como impulsado por la voluntad de quienes las crean y las impulsan. (Lauro, 2016)

Por tanto, en el programa que se sugiere implementar en el presente TFM es necesario que se encuentre toda la organización involucrada desde la alta gerencia y así poder lograr el cambio organizacional necesario para llegar a la equidad de género en el acceso a los puestos de dirección.

Entendemos que en el inicio de la implementación se tendrán costes que asumir, pero hemos expresado ya, que los beneficios que traerán aparejados dichos costos serán sociales y económicos, tanto para la empresa como para los trabajadores.

## **¿Cómo implementar el cambio para la equidad de género en las organizaciones?**

### **Instrumentos**

Como se postuló anteriormente, para ser competitivas las empresas tienen que ser capaces de atraer y mantener talentos, y para ello, es necesario que la organización tienda a la diversidad.

En el mercado cada vez se valora más la diversidad y se la considera un activo para el crecimiento porque permite tomar decisiones más acertadas e innovadoras.

Antes de incorporar prácticas que facilitarían la equidad de género en los puestos de dirección, buscando una ventaja competitiva para la empresa, será necesario realizar dos acciones previas:

#### A- Diagnóstico:

El diagnóstico sobre la equidad de género en la organización, debe contar con el pleno compromiso por parte de la Dirección, buscando generar igualdad de promociones entre hombres y mujeres.

El diagnóstico sobre la igualdad de oportunidades, permitirá conocer en qué situación se encuentra la empresa, cuáles son los desequilibrios o desigualdades para poder intervenir sobre ellos.

#### B- Plan de acción:

El plan de acción deberá tener en cuenta los resultados extraídos del diagnóstico de situación y proponer un cambio cultural, que posicione dentro de los valores de la empresa la equidad de oportunidades entre todos los colaboradores.

#### Acciones positivas:

Corregir desigualdades, desequilibrios o discriminaciones respecto a la presencia de mujeres y hombres en la empresa.

Cubrir las necesidades del personal que se hayan identificado equilibrando la participación de mujeres y hombres.

Introducir mecanismos para que la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres se incluya como principio básico de la organización.

El Plan de Acción como instrumento de intervención posibilita a una empresa u organización dirigir sus pasos hacia una finalidad concreta, en este caso, ser una empresa comprometida con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, lo que supone corregir los desequilibrios existentes y evitar que estos produzcan desigualdades y discriminaciones por razón de sexo afectando a los resultados empresariales. (Extremadura., 2008)

Buenas prácticas de integración de la igualdad de género en la gestión de recursos humanos de las empresas

A continuación, se realizará un recorrido por las diferentes prácticas y procedimientos de gestión de recursos humanos, identificando la función concreta de las mismas en la organización, así como la importancia de integrar la igualdad de género en cada una de ellas.

### **Reclutamiento y selección de personal**

¿Cuál es la diferencia entre reclutamiento y selección de personal?

Reclutar: Son los procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados a ocupar cargos dentro de la empresa.

Selección: Es la elección, dentro de un grupo reclutado, de individuos adecuados para el puesto adecuado, cuyo objetivo es el de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento de la entidad.

Por lo tanto, para poder ser competitivos en el mercado necesitamos contar con diversidad de talentos en la organización. Será necesario que el área encargada de la selección y reclutamiento pueda estar en línea con estas necesidades, que luego se traducirán en innovación en los procesos y mayor rentabilidad para la organización.

¿Por qué es necesario incluir la igualdad en el proceso de reclutamiento y selección?

Existe una segmentación en el mercado de trabajo, donde las mujeres se desarrollan más en determinados sectores o profesiones, en su mayoría relacionadas con áreas de servicio o cuidados, con una valoración social más baja.

Si introducimos desde el reclutamiento la igualdad, tendremos la posibilidad de presentar a las distintas gerencias perfiles competentes, siempre tendiendo a lograr la equidad en la búsqueda. De esta manera, no se vería limitado el acceso de mujeres a determinadas áreas, como es el caso del sector I.T, por ejemplo.

¿Cómo incluir la igualdad en el proceso de reclutamiento y selección?

En la descripción del puesto de trabajo

Es necesario que la descripción sea redactada en un lenguaje neutro, indicando solo las valoraciones objetivas del puesto y las competencias requeridas. Donde no serán necesarias referencias como, sexo, edad o situación familiar.

Publicación de los anuncios

Deberá realizarse en canales donde el público sea objetivo y no existan segmentaciones de sexo. Un canal que es utilizado por las empresas actualmente, es por ejemplo LinkedIn. El lenguaje deberá ser inclusivo para ambos sexos o neutral y se deberá hacer referencia al compromiso de la empresa en la igualdad.

Valoración de los CV's

Incorporación de solicitud de CV's ciegos por parte de la empresa. El resumen laboral deberá omitir la situación personal del candidato: Sin fotografía, estado civil, fecha de nacimiento o edad, nombre, nacionalidad y cualquier otra información que pueda conducir a un estado de discriminación laboral.

Entrevistas y pruebas de selección

El reclutamiento a ciegas, también conocido como blind audition, es un proceso de selección previo a la primera entrevista personal, en la que el candidato puede mostrar todo su potencial y talento sin que el entrevistador haya tenido acceso a la información de su Currículum Vitae.

La selección a ciegas comienza con el lanzamiento de una oferta de empleo a la cual los candidatos interesados se inscriben. A la hora de inscripción utilizarán generalmente seudónimos o números de identificación para no revelar la identidad.

Se realizan distintas pruebas y tests. Las pruebas más comunes son redacción de artículos o poner solución a distintas situaciones cotidianas de la empresa.

El técnico de Recursos Humanos obtiene datos y puntuaciones de cada una de las pruebas, los cuales serán necesarios para elegir a los candidatos.

Una vez seleccionados los perfiles mejor valorados tendrá la primera entrevista personal en la que se desvelarán todos los detalles del Currículum Vitae.

En ningún momento de este proceso el reclutador debe tener acceso a la información de los candidatos, ni siquiera al nombre. Sólo podrá acceder a los resultados de las pruebas realizadas que le permitirán decantarse por un candidato u otro.

¿Qué beneficios tienen los procesos de selección a ciegas?

El primero y más importante es la desaparición de los prejuicios y sesgos inconscientes. Además, se realizan pruebas con las que realmente se demuestran sus habilidades y conocimientos, esto permitirá conocer si realmente están calificados o no para el puesto de trabajo a cubrir. Se conocerá el talento de las personas.

El proceso de selección a ciegas no es sencillo debido a la cantidad de dedicación que supone adaptar un conjunto de pruebas competenciales y aptitudinales a cada vacante que surja. El proceso es costoso, tanto en tiempo como en dinero, pero los resultados que se extraen son muy interesantes. (Superrhheroes, s.f.)

Una empresa con un alto compromiso con la igualdad de oportunidades posibilita también, potenciar una plantilla equilibrada en todos los departamentos, áreas, puestos y

categorías profesionales. Para ello, en esta fase de selección es frecuente desarrollar mecanismos por los que se prioriza al sexo menos representado si ambas personas tienen los mismos méritos y condiciones en su candidatura. (Extremadura., 2008)

Es fundamental que en el sector de reclutamiento y selección no existan juicios previos sobre la maternidad o posible futura maternidad en las mujeres, por tanto una de las posibles soluciones es realizar reclutamiento y selección ciegas, en donde únicamente nos basaremos en las competencias de los candidatos.

La CFO de Banco Supervielle, nos grafica esta situación en su experiencia personal, donde el ser mujer y estar embarazada represento una dificultad al momento de su nombramiento.

Quando empecé a trabajar no me cuestionaba si las cosas pasaban por razones de género, pero con los años empecé a resignificar todos los acontecimientos, como por ejemplo la maternidad.

Al primer puesto gerencial que accedí fue a través de la persona que en ese momento estaba a cargo, me candidatea al directorio y cuando analizaron el caso vieron que, por formación académica, experiencia y méritos podía ocupar el puesto. En el momento que analizaron el caso de mi designación yo estaba embarazada y entendieron que no estaban dadas las condiciones para promoverme en ese momento, porque había que ver qué hacía yo cuando tuviera el bebé. Se preguntaban: «¿Y si no vuelve? ¿Y si se toma nueve meses de licencia?». Entonces me hicieron firmar un documento donde se establecía que estaban de acuerdo con mi designación, pero lo tratarían nuevamente cuando yo volviera, y a mí en ese momento no me pareció un horror.

En ese momento había como una idea generalizada de que la mujer cuando se embarazada, no vuelve o pierde el compromiso.

Alinear la estrategia y el cambio cultural que implica brindar equidad de oportunidades laborales a las mujeres implicará un desafío ambicioso para el área de RRHH. Se deberá considerar modificar la gran mayoría de los procesos, para imaginar nuevas formas de trabajar. La innovación será fundamental en este proceso.

## **Formación**

La formación es un proceso de aprendizaje continuo que permite el desarrollo del empleado a nivel personal y profesional. Desarrollando las competencias necesarias en el desempeño de su trabajo para participar y ayudar en el desarrollo y crecimiento de la empresa en el cambiante y competitivo mercado actual

La Formación y Capacitación de los Recursos Humanos puede constituir una evidente Ventaja Competitiva de las organizaciones, en la medida en que este proceso se desarrolle ajustándose con precisión a las necesidades e intereses de la Organización.

El proceso de formación es vital para el la planificación de la sucesión y del desarrollo del liderazgo dentro de las organizaciones. (Master Executive en Administración y Dirección de empresas, s.f.)

¿Por qué la igualdad en la formación continua?

La participación de las trabajadoras y de los trabajadores en los procesos de formación es desigual, tanto a nivel cuantitativo en cuanto al número de cursos y horas de formación, como a nivel cualitativo en relación a los contenidos de los cursos que reciben.

Este desequilibrio parte de las dificultades que tienen las trabajadoras en los procesos de formación porque los planes de formación no contemplan sus necesidades e intereses profesionales, ni su situación familiar específica, ya que siguen asumiendo la mayor parte de las responsabilidades familiares. En consecuencia, se ven mermadas sus oportunidades de actualización y adaptación continua al puesto de trabajo, de promoción y de desarrollo de la carrera profesional.

Los desequilibrios entre las mujeres y los hombres en relación a la participación en la formación, tienen una repercusión en la empresa, pues al no potenciar de igual manera al conjunto de la plantilla puede ver limitadas sus posibilidades de desarrollo productivo y de competitividad empresarial. (Extremadura., 2008)

¿Cómo incluir la igualdad de oportunidades?

Detección de necesidades específicas en las trabajadoras:

Realizando experiencias de formación que tengan relación con oportunidades de capacitación en áreas donde las mujeres no son mayoría. Si se brinda la posibilidad de capacitarse en áreas de mayor demanda, la empresa obtiene personal calificado y las mujeres comienzan a lograr la equidad en áreas o sectores con prevalencia masculina.

Planificación de la formación

La capacitación deberá realizarse en horario laboral, para que las mujeres con responsabilidades familiares a cargo puedan asistir. De realizarse en un centro externo, se debería otorgar facilidades a las mujeres para que puedan realizarlo, como guarderías, traslados, etc. Posibilitando de esta manera equilibrar la vida familiar y laboral.

Capacitaciones Virtuales

La existencia de un aula virtual que permita capacitaciones a demanda de cada uno de los trabajadores, permitirá que cada uno pudiera gestionar su tiempo y su necesidad de formación. De esta manera, el desarrollo profesional también es parte de una actitud pro activa de los colaboradores.

Es necesario que las formaciones en el caso de las mujeres contemplen la flexibilidad de poder realizarlo de manera virtual o atendiendo a las necesidades particulares de cada una de las trabajadoras.

Así lo ejemplificaba La CFO de Banco Supervielle, en la entrevista realizada:

“Hay una frase de la CEO de Facebook que decía: «no se vayan antes de irse», porque en el caso de las mujeres, al momento de quedar embarazadas, empiezan a pensar que no van a poder lograr las cosas o no van a poder hacerlas, o para qué voy a empezar este proyecto si en dos meses ya me voy de licencia. Si uno interiormente piensa que no

puede hacer las cosas, en un contexto donde todo te hace sentir, eso te vas relegando y perdemos todos, la organización también pierde talento.

Algo que tenemos que pensar en cambiar es el paradigma de trabajo, porque es muy presencial y eso no ayuda a las mujeres después de la maternidad a insertarse nuevamente o con mayor facilidad.

Yo recuerdo hace 30 años atrás cuando salía de trabajar tenía que correr al jardín maternal y tenía que llegar y era yo la responsable, no el papá, y eso no se discutía.”

Si bien el paradigma hoy está cambiando las mujeres siguen ocupando una mayor cantidad de horas al cuidado de sus hijos o responsabilidades en el hogar, por lo que desde las organizaciones debemos desarrollar planes de formación que se adapten a sus necesidades y la empresa no pierda el talento necesario a causa de programas enlatados que no responden a las necesidades de flexibilidad necesarias que muchas mujeres requieren.

### **Promoción y Desarrollo de carrera**

La promoción es un proceso interno de las empresas que consiste en identificar, motivar y seleccionar a un trabajador o una trabajadora para ocupar un puesto de trabajo de superior categoría al que venía desempeñando, con una mejora de las condiciones profesionales.

Por qué la igualdad en la promoción y desarrollo de carrera

La promoción es una de las prácticas en la gestión de los recursos humanos de las empresas que más desequilibrios presenta respecto a la participación de las mujeres y de los hombres. Las trabajadoras en general promocionan menos que los hombres, incluso, contando con niveles de cualificación iguales o superiores que éstos, su acceso a puestos de responsabilidad es muy reducido. De hecho, a medida que se asciende en la escala jerárquica de las empresas disminuye la presencia de las mujeres dando lugar a lo que se denomina la segregación vertical.

Las trabajadoras encuentran unas barreras invisibles que les impiden atravesar el llamado “techo de cristal”. Estas barreras que obstaculizan su desarrollo profesional

tienen que ver con estereotipos de género, por los que no se valora de igual manera, ni el trabajo que desempeñan, ni las capacidades, ni las cualidades personales para el desempeño de puestos de responsabilidad respecto a los hombres. Además, prejuicios sobre la disponibilidad de las trabajadoras, por ser las que en la actualidad tienen mayores dificultades para conciliar la vida familiar y laboral, suponen muchas veces de forma no manifiesta un impedimento real para la promoción. (Extremadura., 2008)

Es necesario destacar que ninguna de las gerentes entrevistadas está actualmente en un proceso de plan de carrera o plan de sucesión. Sólo la gerente ejecutivo de riesgos operacionales, tecnológicos & continuidad del negocio en Banco Supervielle, nos relató su experiencia de plan de carrera en Price:

Acá (por Banco Suervielle ) no está muy definido, es como que el plan de carrera lo ve cada uno y lo vas definiendo con tu jefe, pero en Price estaba más definido, te preguntaban: de acá a « dos años, ¿qué querés hacer?»”. Entonces yo sabía que en algún momento tenía, por ejemplo, que vender para poder ascender y eso no me gustaba, pero era bien profesional el plan de carrera.

En Supervielle, el plan lo veo con mi jefe en base a lo que me falta. Este año tomé nuevas responsabilidades, me recomendó más de riesgos operacionales, no tan tecnológico, llevamos el plan a recursos y planteamos la necesidad.

En la empresa Price, nos refiere no tener flexibilidad laboral, motivo por el que decide dejar su puesto laboral, según nos relató:

En Price yo tenía mucha carrera, pero elegí cambiar porque veía que no había mujeres en puestos jerárquicos, no veía madres en Price. En ese momento yo estaba de novia, conocí a mi novio en Price, pero veía que no había gente grande ni madres

Por tanto, si desde las organizaciones solo consideramos planes de carrera igualitarios pero sin contemplar la equidad de género, corremos el riesgo de perder talento fundamental para la organización.

¿Cómo incorporar la igualdad de oportunidades?

Mapeo de Talentos:

En primer lugar, puede ser útil tener un diagnóstico claro sobre la situación de las mujeres dentro de la compañía para analizar su desarrollo e identificar su potencial para acceder con la debida experiencia y formación a puestos de mayor relevancia hasta estar capacitadas para llegar a cargos de dirección.

Trabajar sobre un mapeo de talento femenino permite visibilizar si existen en la empresa mujeres que podrían seguir avanzando en su carrera profesional. Un mapa de talento entonces, permite detectar el potencial de las mujeres y definir una ruta determinada para ayudarlas en su crecimiento y en su plan de carrera. A su vez, los mapas de talento permiten identificar aquellas que son claves para la organización que son susceptibles de incorporarse en Planes de sucesión. (Debeljuh Patricia, 2015)

La capacitación como herramienta de fortalecimiento para el talento:

Si se parte de un mapeo de talento femenino, se podrán identificar las necesidades de capacitación de las mujeres con alto potencial y desarrollar para ellas programas de formación a su medida. (Debeljuh Patricia, 2015)

Mentoring como alternativa de aprendizaje:

El mentoring consiste en desarrollar, cuidar, compartir y ayudar en una relacion en que una persona invierte tiempo, know how y esfuerzo en potenciar el desarrollo de otra persona, en el ambito de los conocimientos y las habilidades, y dar respuesta a necesidades críticas de la vida de esa persona en direcciones que preparan al individuo para una productividad mayor o un éxito en el futuro.

La herramienta del mentoring ha demostrado su eficacia en el management y juega un papel clave tambien a la hora de promover el talento femenino.

En todo proceso de mentoring se da un aprendizaje por ambas partes. En algunas compañías se ha instaurado la figura de sponsor, generalmente se trata de una persona en posicion de dirección que asume el desafío de acompañar la trayectoria de la mujer, con alto potencial para acceder a cargos directivos.

(Debeljuh Patricia, 2015)

Maternity mentoring:

Otra herramienta que ha demostrado ser muy eficaz, dirigida especialmente a las madres recientes, que ha permitido en muchos casos que la mujer que acaba de ser madre no se plantee la necesidad de dejar su trabajo. Este programa posibilita la generación de un espacio de soporte entre las directivas de una misma empresa a fin de crear y fortalecer una red interna de apoyo basada en la experiencia y confianza, respetando la libertad de decisión de las participantes.

Evaluación de desempeño

Revisar las evaluaciones del desempeño utilizando un nuevo sistema de criterios de evaluación, que no esté centrado únicamente en la competitividad e individualismo, sino que considere otras cualidades profesionales que desarrollan las mujeres y que se valoran en las nuevas formas de gestión de recursos humanos como el trabajo en equipo, la capacidad de diálogo y comunicación, etc., que pueden influir positivamente en el desarrollo del trabajo.

### **Cupos para acceder a puestos de dirección:**

Es evidente que las organizaciones están de acuerdo en la igualdad, pero cómo se alcanza en la práctica.

El establecimiento de cuotas o cupos genera polémica. Por un lado, están los que la consideran necesarias para acelerar el proceso y alcanzar el objetivo. Por otro, los que creen que se trata de una imposición que va en contra de los méritos de las propias mujeres y que se contradicen con los esfuerzos que ellas han realizado para alcanzar los puestos que ocupan y legitimar sus capacidades laborales. Están los que proponen que cada compañía fije sus propias metas como un objetivo tendencia para respetar la libertad de las empresas a la hora de elegir el mejor talento. Y los más críticos, que consideran que cuando no se trabaja sobre otras variables, los cupos no dejan de ser un artilugio, donde solo se coloca mujeres para cubrir apariencias. (Debeljuh Patricia, 2015)

Si bien la cuotas o cupos tiene como objetivo principal el reducir la desigualdad existente entre hombres y mujeres en puestos de dirección en menos tiempo, la sola aplicación en la empresa sin evaluar otras variables o procesos, hace que sea imposible sostenerlo en el tiempo, y no lograria el cambio cultural que se espera en las organizaciones.

Como medida, entendemos que favoreceria la visualizacion de mujeres en puestos o áreas donde estadisticamente son minorias, pero sin acompañar esta medida con el compromiso total de la Dirección o un departamento que vele por la aplicación de las propuestas para el cambio, no se lograrían resultados contundentes.

Desde las organizaciones se debe contar con el compromiso total desde la dirección en aplicar los procedimientos que posibiliten el acceso de las mujeres a puestos jerarquicos, se deberá realizar desde RRHH un seguimiento continuo en la aplicación de los procesos para que estos sean eficaces y transparentes.

Uno de los valores fundamentales en la organización debe ser buscar la equidad, poniendo a disposición de las mujeres las herramientas necesarias para lograrlo.

### **Compensación y Beneficios**

La administración de las Compensaciones y Beneficios en una organización forma parte de la gestión y la estrategia de los Recursos Humanos; estudia los principios y técnicas para lograr que la compensación total que percibe el trabajador por su trabajo sea la adecuada.

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.

En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

Los sistemas de compensación y beneficios se originan con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización, ya que la falta de esto puede afectar la

productividad de la organización, producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, conducir a los empleados a buscar otro empleo, a que aumente el ausentismo y en algunos casos puede llevar a protestas.

Los resultados de la falta de satisfacción también conducen a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor. Este equilibrio no solo involucra los beneficios obtenidos a nivel a nivel de dinero que pueda obtener el empleado, involucra también otras actividades, como planes del desarrollo, capacitaciones, facilidades de servicio etc. (Master Executive en Administración y Dirección de empresas, s.f.)

¿Por qué la igualdad en compensaciones y beneficios?

Actualmente la llamada brecha salarial ha disminuido, pero no ha ido erradicada. Los países en los que existen instituciones del mercado de trabajo y políticas en materia de negociación colectiva y salario mínimo, presentan menores diferencias, pero si se pueden encontrar diferencias en las compensaciones anuales o en los bonos por desempeño.

La mayor desigualdad radica en que estadísticamente, hay más hombres que mujeres en puestos directivos y de responsabilidad, lo que conlleva un sueldo más elevado. Si la mayoría de las mujeres desempeñan trabajos menos cualificados, es lógico que exista diferencia entre el sueldo medio de un hombre y una mujer, pero ahí no aludimos al mismo empleo. La discriminación comienza cuando no se brindan oportunidades a las mujeres para ascender en sus puestos de trabajo. (Alcalde, s.f.)

¿Cómo incorporar la igualdad?

Compensaciones

#### División por nivel de carrera:

Si existen salarios fijos según cada nivel de carrera, se elimina la posibilidad de que se incurra en diferencias o brechas salariales por causa del género.

Cada uno de las bandas salariales debe estar prefijado según el nivel de carrera y antigüedad.

#### Auditorías salariales:

Las empresas deben informar del sueldo de sus trabajadores, no por nombre y apellidos, pero sí por género y grupo profesional. Esta transparencia destapará la posible brecha salarial entre hombres y mujeres que desempeñan el mismo puesto de trabajo.

#### Beneficios

Extensión de las licencias que dicta la ley de contrato de trabajo:

La posibilidad de extender la licencia según los días estipulados por la ley de contrato de trabajo, permite que los trabajadores puedan equilibrar su vida laboral y personal, al poder estar presentes en el cuidado de los primeros meses de vida de sus hijos. Es importante que este beneficio incluya la extensión de días de licencia en el caso de adopción.

Para una adecuada concreción del beneficio es necesaria que sea acompañada por las siguientes acciones desde la empresa:

Trabajo flex en los últimos tres meses de embarazo

Lactario

Reintegro por guardería

Extensión de licencia por paternidad:

Si los dos empleados pertenecen a la misma empresa las licencias deberían ser computables, es decir, se pueden ceder los meses de licencia al padre. De esta manera, la responsabilidad no recaería únicamente sobre la madre.

Propuesta para el sistema financiero

Tras haber analizado la situación actual en el sistema financiero con operatoria en Capital Federal, será necesario aplicar un plan de acción que permita lograr en un futuro la equidad de género en puestos de dirección.

### **Propuesta del programa “Equal Access”**

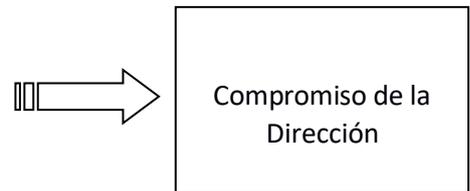
Después de haber analizado la situación particular de las mujeres en puestos de dirección en entidades bancarias, se plantea una propuesta que consta de 5 ejes fundamentales:

Reclutamiento y selección ciega

Plan de carrera donde se contemple la equidad de género

Mentoring

Maternity Mentoring



El acceso de las mujeres a puestos de Dirección coincide con la edad en que las mujeres en la actualidad deciden ser madres, es un momento crítico o bisagra donde la mayoría de las mujeres se enfrenta a la decisión de ser madres o continuar su desarrollo profesional. Este fenómeno o punto de inflexión, en cada una de las trabajadoras se debe a que la responsabilidad del cuidado de los hijos, las tareas del hogar y cumplir con las expectativas laborales en un mercado cada vez más competitivo aún hoy recae sobre las mujeres.

La propuesta del programa responde entonces, a la necesidad de acompañar y ayudar a equilibrar desde las organizaciones la vida personal y profesional de cada una de las colaboradoras, donde la maternidad sea vista como parte de una decisión personal, sin tener que, por ello, enfrentarse a renuncias profesionales.



Departamento de diversidad y equidad de género:

Será necesario el compromiso total de la dirección, quien deberá crear un departamento destinado al análisis y seguimiento de la situación actual de la empresa en materia de equidad de género. Dicho departamento, será el encargado de realizar el diagnóstico de la empresa, informando a las distintas áreas el compromiso de la organización en la búsqueda de la igualdad entre varones y mujeres y los beneficios que la diversidad genera para la organización. Una vez recabada la información necesaria para el diagnóstico, se realizará un plan de acción aplicado a las necesidades de cada empresa, se proponen 4 puntos a tener en cuenta en la aplicación:

Reclutamiento y Selección ciega:

En un primer momento será necesario que el reclutamiento y selección de personal sea a través de un proceso ciego, si los candidatos preseleccionados para los puestos de dirección son un hombre y una mujer con las mismas competencias, se

deberá priorizar el ingreso de la mujer para poder llegar a acortar la brecha que existe actualmente.

#### Equal Access:

Deberán existir planes de carrera que contemplen la equidad de género, para ello será necesario realizar un mapeo de talento de los mandos medios en la organización y crear un plan de carrera para los talentos que puedan acceder a puestos de dirección. Las seleccionadas ingresarán en un plan de Equal Access donde se les brindará las herramientas de mentoring y capacitaciones necesarias para desarrollar las competencias requeridas para los puestos.

Las condiciones que deberán cumplir serán las siguientes:

- Mujeres que hayan sido reconocidas como talentos dentro de la organización y posean una evaluación de desempeño superior al promedio
- Que tengan una antigüedad en la empresa mayor a 1 año y hayan demostrado compromiso con la cultura y valores de la organización.

#### Mentoring:

Desarrollaremos prácticas destinadas a desarrollar los conocimientos a través del aprendizaje con un tutor o con un mentor, que es quien aconseja, enseña, guía y ayuda a su aprendiz en el desarrollo de sus capacidades y habilidades profesionales para aumentar sus posibilidades de éxito laboral en el futuro.

Se trata de una metodología práctica basada en aprender a través de la experiencia del mentor o tutor, quien es el encargado de traspasar sus conocimientos. De esta manera se realiza la transmisión de conocimiento de una manera eficaz, precisa y organizada.

Practicar el mentoring en la empresa ayuda a motivar tanto al mentor, como al aprendiz.

La posibilidad de contar con un mentor, ayudar a las mujeres a explotar sus potencialidades y desarrollar las competencias necesarias para puestos de liderazgo.

Las condiciones que deberán cumplir son las siguientes:

- Estar dentro del proceso de Equal Access

Maternity Mentoring:

Según el programa, las candidatas a mentoras serán mujeres que, por su seniority, y/o antigüedad y/o crecimiento en la carrera son ejemplo de desarrollo profesional; y madres con empatía, capaces de proporcionar consejos a las mentoreadas en base a su experiencia personal.

Por el otro lado, participarán en calidad de mentoreadas, las profesionales que estén interesadas y cumplan con las siguientes condiciones:

- Madres recientes que sean profesionales integrantes de la organización, sea que estén embarazadas o con hijos menores de 2 años;
- Que tengan una antigüedad en la empresa mayor a 1 año y hayan demostrado compromiso con la cultura y valores de la organización.
- También podrán participar aquellos hombres que, cumpliendo las condiciones arriba detalladas, manifiesten su interés.

Al inicio del programa las potenciales mentoreadas expresarán su voluntad de participar en el programa y a todas las interesadas les será asignada una mentora.

El programa se extenderá hasta que el hijo de la mentoreada cumpla dos años, sin perjuicio de que, finalizado el proceso formal, continúe la relación de mentoreo por el tiempo y en las instancias que se considere oportuno. (Ferrere, 2018)

Entendemos que si se emplea el programa Equal access en las organizaciones junto con políticas de beneficios que contemplen la equidad de género, ayudara a que las mujeres puedan acceder a puestos de dirección en el mismo porcentaje que sus pares varones.

La opción de aplicar un programa de cupos, es generadora de controversia en los ambitos laborales pero creemos que un cambio cultural en las empresas que acompañe a las mujeres, ayudandolas a realizarse profesional y personalmente hara innecesario aplicar cupos en los puestos de dirección.

## **Conclusión**

### **Hallazgos**

En el presente apartado se analizará el contenido de las encuestas y entrevistas brindadas por las Gerentes Ejecutivas y Corporativas de las entidades financieras de capital privado con operatoria en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires sobre acceso y permanencia en puestos de dirección.

La muestra es dirigida y no representativa, por tanto, no extrapola el comportamiento de toda una población. Con el presente análisis, buscamos realizar un estudio cualitativo y relacionarlo con la información obtenida en los datos secundarios recabados. El objetivo principal será verificar si existen serias incompatibilidades entre la información cuantitativa y cualitativa. Los hallazgos obtenidos son propios de la estructura de la muestra, pero podrían permitir en futuros trabajos de investigación, verificar si se representan tal como en esta muestra.

#### Breve descripción de la muestra

El universo estudiado consta de 5 entrevistas presenciales y 4 encuestas virtuales, por razones de tiempo y disponibilidad de las Gerentes.

Se realizó el análisis sobre las respuestas otorgadas en las entrevistas y en las encuestas. Los gráficos fueron desarrollados sobre las encuestas virtuales ya que sus preguntas tienen respuestas cerradas.

Las mujeres pertenecen a la Alta gerencia de Banco Supervielle y Banco Galicia, incluimos las respuestas dentro de anexos en el presente TFM.

### **Principales Hallazgos**

#### **Formación Académica y Trabajo Invisible**

##### **Formación Académica**

En cuanto a la formación académica, es importante destacar todas las entrevistadas poseen formación universitaria y 4 de ellas alcanzaron una formación de posgrado. En la muestra analizada no hay mujeres en puestos de dirección que solo hayan alcanzado como educación formal el título secundario.

Las mujeres que logran acceder a puestos de dirección siguen formándose académicamente luego de haber alcanzado su título universitario, sin embargo, en la muestra analizada solo una de ellas está realizando un programa de Alta Dirección como parte de su formación profesional en el banco donde se desarrolla. Es el caso de la Gerente ejecutivo de inteligencia comercial en Banco Supervielle, quien en la entrevista nos indicaba lo siguiente:

“La segunda carrera que hice fue licenciatura en mercado de capitales en la Universidad del Salvador y cuando terminé ya estaba trabajando en la banca corporativa del BBVA. No pude hacer posgrado ni nada porque terminé la carrera y quedé embarazada de mi hijo, él tiene 11 años ahora. Este año estoy haciendo algo, que es un PDD, el programa de alta dirección en el IAE, después de casi 12 años volví a estudiar.

– ¿Cómo te ofrecieron el programa de capacitación para alta dirección?

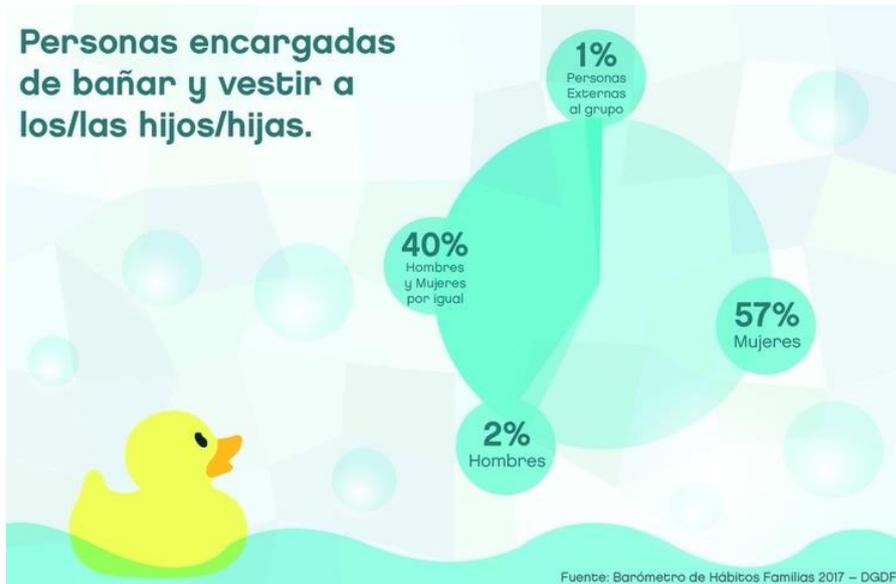
– Me lo comunicó mi jefe, me dijo: “quiero que lo hagas vos” y son esas cosas que no te podés negar, no podés decir que no. Fue complejo, desde agosto todos los lunes completos y lo que te mata es la lectura, los domingos ya tipo 3 de la tarde me tengo que sentar a leer hasta las 11 de la noche, y también tengo a mi hijo en una edad que te demanda tiempo”

### Trabajo Invisible

Ahora bien, la variable de su formación de posgrado, nos invita a conocer cómo es seguir formándose para estas mujeres, ya que, al hecho de estar realizando jornadas maratónicas dentro de su empresa y el desarrollo profesional, se les suma el cuidado y crianza de sus hijos.

Las mujeres que estén accediendo a puestos de dirección se encuentran con la necesidad de poder dar respuestas a las demandas académicas, profesionales y familiares, siendo en muchos casos excesivas.

La Dirección General de Desarrollo Familiar de la Ciudad de Buenos Aires realizó una encuesta, donde se indagó a 435 personas de entre 15 y 91 años sobre los "hábitos de participación materna y paterna en la familia".



Bañar y vestir a los hijos es una tarea que recae en un 57% a las mujeres

Vale recordar que el Indec sostiene que las mujeres invierten 6 horas por día en el cuidado de las personas dentro del hogar, mientras que los hombres sólo lo hacen 3,8 horas al día.

Respecto de esta situación la Gerente de Administración de RRHH en Banco Galicia, nos relata:

“Las mujeres ahora retrasan la maternidad, yo tuve a mis hijos a los 15 y a los 38 pero las mujeres ahora lo van retrasando y las mujeres cuando están listas para ocupar puesto de liderazgo es a partir de los 35 años que coincide con la edad en las que se les presenta la dicotomía. Se trabajan demasiadas horas y la vida corporativa es muy difícil y cuando volvés no te la hacen fácil.”

En las mujeres la formación académica después de haber sido madres es posible, pero sin dejar de lado las tareas que aún no le fueron dadas como comunes a ambos miembros de la pareja parental. Es el llamado trabajo invisible el que imposibilita en

muchos casos el acceso a puestos de dirección o a continuar formándose académicamente.

Si bien es cierto que actualmente los miembros de la pareja comparten tareas, es claro que las cifras anteriormente citadas muestran que la mayor responsabilidad recae sobre la mujer.

Es importante destacar, como indicamos anteriormente, que en Argentina las mujeres invierten seis horas por día en el cuidado de personas dentro del hogar, mientras que los hombres solo lo hacen por tres horas y media al día, según informa el INDEC. Teniendo en cuenta esta estadística, es posible que las mujeres debieran en algún momento de su vida enfrentarse a la dicotomía de ser madre y continuar con el desarrollo académico, o, por el contrario, ser madre y detener formación profesional. Decisión con la que no tiene que enfrentarse el hombre en todo su desarrollo laboral.

El modelo tradicional de familia (hombre proveedor y mujer ama de casa) que prevaleció a lo largo de la historia conlleva una clara división de tareas entre generaciones y sexos.

Pese a que en la actualidad las mujeres comparten con los hombres el tiempo remunerado, no se ha generado un proceso de mudanza similar en la redistribución de las tareas domésticas. Ellas son siempre responsables de esas labores, sean amas de casa o trabajen de manera remunerada. Por consiguiente, su actividad se prolonga en una doble jornada laboral que involucra una sobrecarga de trabajo y limita su acceso al ocio y oportunidades de capacitación y participación social. “El funcionamiento de las sociedades todavía supone que hay una persona dentro del hogar dedicada completamente al cuidado de la familia”. Los horarios escolares y los servicios públicos de hecho no son compatibles con los de una familia en la que todas las personas adultas trabajan remuneradamente. Y no se ha generado un aumento suficiente en la provisión de infraestructura y servicios de apoyo para cubrir las necesidades de niños, niñas y otras personas dependientes” (OIT-PNUD,2009:66).

Si abogamos por una empresa con cultura de equidad de género, que desarrolle personal y profesionalmente a sus mujeres, no podemos esperar a que las condiciones legislativas de servicios e infraestructura lo posibiliten, necesitamos modificar las condiciones de trabajo en nuestras empresas, brindando a las mujeres el sostén necesario para lograr el

acceso a mayores desafíos sin que esto implique una sobrecarga o renuncia a su vida personal y familiar.

#### Planes de carrera y sucesión

Surge de las entrevistas analizadas que actualmente no se ejecutan planes de carrera formales impulsados por el área de RRHH en las entidades financieras donde se desarrollan las gerentes. Estos planes de carrera dentro de las organizaciones analizadas, son a demanda, o por iniciativa de los responsables de cada sector.

Esto lo podemos ver representado en la respuesta de la gerente de HRBP y empleos. Nos relata que dentro de Banco Supervielle, siempre tuvo oportunidades de crecer y formarse sin problemas, pero cuando preguntamos si esta formación o crecimiento responde a un plan formal impulsado desde el área de RRHH su respuesta es negativa, las formaciones y crecimiento profesional dentro de la empresa surgieron de sus jefes directos o iniciativa propia.

Si no existen planes de desarrollo o sucesión formales desde el área de RRHH, las trabajadoras dependen de que a quien le reportan directamente busque su crecimiento y desarrollo dentro de la organización, si bien es un paso fundamental dentro del crecimiento profesional contar con el soporte y apoyo de la gerencia, es necesario que los planes de desarrollo sean diagramados por el área de RRHH dando soporte a la misma.

Sobre este soporte y apoyo de la gerencia, la Gerente ejecutiva de Inteligencia Comercial Banca Minorista en Banco Supervielle nos graficaba con su experiencia personal y profesional en Banco Itau y Supervielle.

“En Supervielle estoy hace casi dos años, ingresé como gerente y al año me ascendieron a gerente ejecutiva. Acá tuve mi primera jefe mujer que me empuja y apoya en todo mi desarrollo.

En Banco Itaú estuve 6 años, ingresé como analista semisenior., pasé a senior. y luego a jefe de inteligencia y planeamiento comercial. Todos los jefes que tuve fueron hombres y apreciaron mi trabajo sin importar el sexo”.

Cuando volvimos a entrevistarla para consultar si este desarrollo fue parte de un plan de carrera o sucesión impulsado o gestionado por RRHH nos indicó que siempre se trató de iniciativa propia con el apoyo de sus gerentes.

Se hace difícil poder pesquisar las acciones propias del área de RRHH en el crecimiento de estas mujeres ya que no responden a programas formales. Entendemos que cuentan con la aprobación del área de desarrollo y talento de la organización para poder acceder a los nuevos puestos, sin embargo, al no responder a programas diagramados con un seguimiento y planificación no pueden representarse en acciones medibles.

Si bien no pudimos identificar planes de desarrollo o carrera formales para los trabajadores, en Banco Supervielle, actualmente se está trabajando en programa de formación de líderes desde el área de capacitación y desarrollo.

Este programa está destinado a todos los líderes responsables de sector, la formación es presencial y se basa sobre todo en desarrollar las habilidades necesarias para los requerimientos de la posición. El programa no contempla políticas de equidad de género, pero sí acciones flex, ya que una vez desarrolladas las capacitaciones virtuales se puede acceder mediante el aula virtual a los talleres dictados.

A propósito del análisis sobre planes de carrera en los bancos donde trabajan las gerentes entrevistadas la Gerente de Administración de RRHH en Banco Galicia, nos indicó que no tienen planes de carrera, cada uno se va buscando el desarrollo y lo va conversando con tu jefe.

Sí, se había planteado antes de comenzar su maestría que quería crecer, porque según nos refería, el puesto le “quedaba chico”, luego de finalizada la maestría y cuando surgió la vacante, su jefe le propuso el ascenso.

Los bancos donde actualmente trabajan las mujeres gerentes entrevistadas no cuentan con planes de carrera impulsados por el área de RRHH tal como refieren responsables del área:

Gerente de Administración de RRHH en Banco Galicia

Gerente de HRBP y empleos en Banco Supervielle.

Los planes de carrera y desarrollo son fundamentales en la gestión del talento de cada empresa, estos deben ser formales, diagramados con el soporte del área de RRHH encargada de la gestión y llevados a cabo con el soporte de la gerencia a la que el trabajador o trabajadora pertenece.

El contexto actual en el que se desenvuelven las organizaciones impacta, y a la vez es influenciado, por las características de un mercado global que se ha transformado

radicalmente en los últimos años. Sin embargo, en el terreno del desarrollo del talento, y en particular de la gestión de desempeño, las organizaciones sostienen concepciones y prácticas que parten del modelo industrial del siglo pasado y que no se han modificado demasiado desde entonces.

Los cambios en la concepción del trabajo impulsan la creación de nuevos modelos para la gestión del talento, enfocados en el desarrollo y no solo en la medición del desempeño. En un contexto como el actual se necesitan programas ágiles, que clarifiquen objetivos prioritarios, promuevan revisiones en tiempo real y fomenten el dialogo permanente. El rol del gerente sería de acompañar, orientar y alentar a sus colaboradores para alcanzar la mejora de su desempeño y fomentar el desarrollo. El papel de RRHH tendría a su cargo en este nuevo modelo, consistiría en traducir las necesidades del negocio en necesidades de futuro talento, aportar el diseño de políticas y programas y brindar soporte a los gerentes para que se establezcan espacios de dialogo y para que en su gestión se contemple el desarrollo de los colaboradores de manera permanente. (Garone, 2016)

#### Reserva de talento femenino

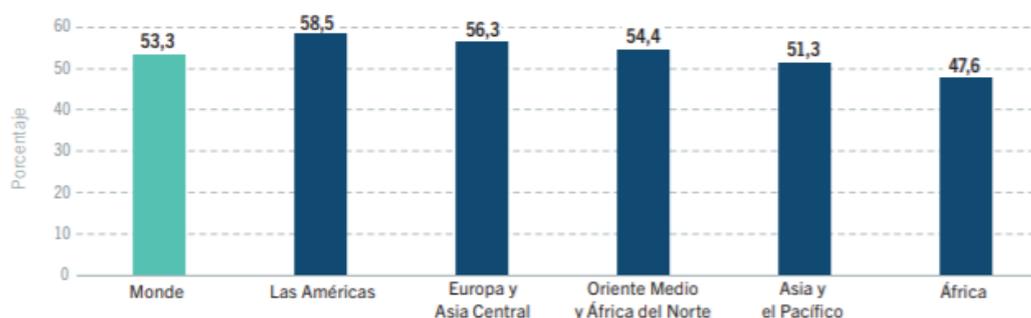
La innovación y cambio son fundamentales actualmente en las empresas para que puedan ajustarse a las necesidades y problemas actuales. Uno de ellos, la inequidad de género en los puestos de dirección y su posible repercusión en la rentabilidad de la organización y sentido de pertenencia o retención de talento como hemos indicado en el presente TFM, por tanto sugerimos como posibilidad para dar respuesta a dicho problema, la creación de un banco de talento femenino dentro de las organizaciones que a su vez pueda impulsar la creación de programas de carrera y desarrollo con miras a resolver la actual inequidad en puestos de dirección.

La creación de un banco de talento tiene como propósito prepararse para dar respuesta rápida y de calidad a las necesidades de talento. Para elaborar este banco de talento se requiere identificar tales necesidades en el corto, mediano y largo plazo para luego abrir el abanico de fuentes. (Garone, 2016)

Una de las necesidades fundamentales en las organizaciones es el talento necesario para posicionarse como empresas competitivas dentro del mercado.

Según informa la OIT, la cantidad de mujeres con estudios superiores está superando al de los hombres. Mundialmente en promedio hay más mujeres con estudios superiores que hombres, salvo en África.

Proporción de mujeres del total de titulados en educación superior, tasas anuales medias, datos a escala mundial y regional



Nota: Los porcentajes mundiales y regionales de las mujeres tituladas en educación superior fueron calculados mediante promedios ponderados a partir de los últimos datos disponibles, que abarcan 132 países de todo el mundo, en particular: 23 países de África, 23 países de las Américas, 23 países de Asia y el Pacífico, 46 países de Europa y Asia Central y 17 países de África Oriental y Septentrional (véase anexo II, gráfico A11).

Fuente: UNESCO-UIS, 2019.

Las mujeres están ampliando también sus competencias en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM), disciplinas todas ellas muy demandadas por los empleadores. Los hombres siguen predominando en estos ámbitos de estudio, pero, en varios países, el número de licenciadas es equiparable al de licenciados. En la mayoría de las regiones, las mujeres son un tercio o más de las licenciadas (véase gráfico 1.8). De hecho, algunos países de todo el mundo han visto crecer considerablemente el número de mujeres en las disciplinas STEM. En particular, los datos para los años disponibles en algunos países de África, incluidos Benin, Gambia y Burundi, muestran un incremento de 30 puntos porcentuales en las mujeres con estudios superiores en estas disciplinas. En general, el hecho de que las mujeres hayan sobrepasado a los hombres en el grupo mayoritario de titulados en educación superior y sean cada vez más numerosas en las disciplinas STEM significa que las empresas pueden beneficiarse de una mayor reserva de talento. (OIT, 2019)

Los talentos más buscados dentro de las organizaciones son las llamadas competencias STEM, son altamente demandadas por los empleadores y actualmente las mujeres están formándose en dichas áreas y según informa la OIT creciendo ampliamente, por lo que desde las organizaciones podríamos beneficiarnos con dicho talento mientras impulsamos la equidad de género en puestos de dirección.

Para poder alcanzar estándares equitativos de mujeres en puestos de dirección será necesario entonces, que se apliquen políticas tendientes a resolver el actual problema, donde solo el 20% de los puestos de dirección en entidades bancarias con operatoria en CABA están a cargo de mujeres.

Se demostró en el presente TFM los beneficios que trae aparejado incorporar diversidad de género en los puestos de dirección, por tanto debemos implementar acciones desde RRHH tendientes a desarrollar las trabajadoras desde planes de carrera y sucesión formales, impulsados por RRHH y dando soporte a las gerencias, será necesario a su vez crear Bancos de talento femenino con el objetivo principal de llegar a la equidad de género en puestos claves y que la empresa pueda beneficiarse con una mayor fuente de talento.

### **Beneficios que faciliten la reincorporación laboral de las Mujeres**

Es importante que las mujeres que se reincorporan a los puestos de trabajo después de la licencia por maternidad cuenten con beneficios que les permitan adaptarse nuevamente a la rutina laboral. Esto permitirá reducir el porcentaje de abandono de carrera -lo que implica una pérdida de talento para la empresa- o la necesidad de la trabajadora de tener que solicitar una reducción de la carga horaria, impactando en una reducción del salario. Las entrevistadas indicaron que no tuvieron beneficios que facilitaran su reincorporación después de la licencia.

La Gerente de Administración de RRHH en Banco Galicia, nos explica la importancia de trabajar desde el área de RRHH en beneficios para la reincorporación laboral de las mujeres después de la licencia por maternidad, desde lo que fue su experiencia personal.

“En el Banco, particularmente recién ahora, estamos trabajando en los beneficios para lograr una mayor reinserción de mujeres después de la maternidad, yo estoy trabajando para eso. Trabajo para todo lo que es conciliación y familia, pero te diría que las mujeres, por ejemplo, en mi caso, la tuvimos que luchar, no es tan sencillo. Yo porque mi marido es docente y entonces me hizo el balance, la realidad es que hoy las familias están totalmente desarmadas, el tema es que la mujer se autoexcluye y es muy difícil reinsertarse después de la maternidad”

Entender la trayectoria en términos de desarrollo integral de las personas implica contar con los apoyos necesarios-tanto en casa como en el trabajo- para afrontar los desafíos que puedan presentarse a lo largo de la vida.

El apoyo es especialmente crítico en situaciones de cambio: promociones profesionales, cambios de carrera reubicación y movilidad geográfica expatriación o maternidad. En una palabra, cuando se enfrentan nuevos retos. Si no se cuenta con el necesario acompañamiento, una persona puede perder parte de lo que podría haber aprendido ante ese desafío o simplemente lo rehuirá, sin apreciar todo lo bueno que hay detrás de él (las Heras, M y Debeljuh, P).

El servicio de apoyo al empleado comprende un grupo de medidas que buscan ayudarlo a disminuir la carga de trabajo que le espera fuera de su horario laboral, con el fin que pueda comprometerse de mejor manera con sus tareas, pero también como una manifestación concreta de la preocupación de la compañía por mejorar la calidad de vida. Esta colaboración puede ser a través de la subvención, suministro o información sobre la disponibilidad de servicios. (Debeljuh & Destefano, 2011).

Beneficios que facilitarían la reincorporación laboral de las mujeres:

1. Guardería dentro de la empresa:

La empresa facilita servicios de guardería gratuitos o subvencionados dentro de la empresa de los colaboradores.

Guardería fuera de la empresa:

Este apoyo puede tomar varias formas:

Prioridad en la disponibilidad de plazas en guarderías locales

Plazas reservadas en guarderías locales

Reintegro de gastos

2. Información sobre guarderías

Los colaboradores tienen información disponible sobre guarderías cerca de la empresa

3. Lactarios

A fin de asegurar el desarrollo de la lactancia en las madres recientes, las empresas ofrecen espacios acondicionados a fin de que se puedan extraer y conservar la leche materna.

4. Centro de Deportes/ Actividades para la salud:

Se trata de facilitar a los empleados un área para desarrollar actividades físicas, o proporcionar información sobre el cuidado de la salud. En muchos casos estas acciones se extienden al grupo familiar primario.

Más allá de los servicios que actualmente ofrecen las empresas, una consecuencia que se deriva de estos apoyos es contar con una red de relaciones enriquecedoras, compuesta por personas que están atravesando tal vez esas mismas situaciones o que comparten las mismas inquietudes o necesidades. A nivel personal, esta red diversa de apoyo mejora la toma de decisiones, facilita el desarrollo de un pensamiento más abierto contando con el aporte de distintos puntos de vista, con información variada y en diversas áreas y proporciona la adaptación al cambio. (Debeljuh & Destefano, 2011).

A propósito de la situación, de ser mujer, madre y profesional la gerente ejecutivo de inteligencia comercial en Banco Supervielle nos refería lo siguiente:

“Trabajo desde los 18 años, mientras estudié las dos carreras siempre trabajé y del BBVA me fui porque siendo mujer no me daban la posición que yo quería. Estaba en la banca corporativa. En la banca corporativa generalmente se trabaja con empresas que facturan más de 3000 millones de pesos, o bien, los grupos que son multinacionales.

Yo estaba en la banca corporativa hacía 5 años y era asistente comercial de dos oficiales, había hecho toda mi curva de aprendizaje, había pasado por créditos, había hecho todo. Al no haber mucha rotación de gente hasta que uno no se fuese uno yo no

tenía oportunidad, en un momento uno de los oficiales anuncia que se va y todos venían a felicitar me porque sabían que había llegado mi momento.”

Yo estaba embarazada de 4 meses, pero para mí el embarazo no era una imposibilidad, aparte yo me iba a tomar los tres meses solamente sin goce porque necesitaba trabajar, pero me anunciaron que no, que no iba a quedar y pusieron en ese lugar a un joven profesional que había entrado hacia 6 meses.

Este caso, no es un caso aislado, las mujeres al momento de ser madres o quedar embarazadas quedan fuera del sistema productivo de la empresa donde trabajan, son muchas las empresas que deciden no priorizar el talento, y solo fijan su atención en el tiempo de licencia que podría tomarse la trabajadora, buscan resolver la situación contratando a un joven profesional o a un hombre. Es por esta por esta razón que recomendamos que toda la empresa debe estar involucrada en la cultura de equidad de género, está debe ser transversal a la organización.

Al no dar la posibilidad a las mujeres que fueron madres recientemente de desarrollarse dentro de la organización, la empresa está perdiendo el tiempo y dinero invertido en capacitaciones y formaciones profesionales.

Siguiendo con el hecho anteriormente planteado la gerente ejecutivo, inteligencia comercial Banco Supervielle confirma esta situación.

“El joven profesional, más allá que tenía muy poquitos meses, a nivel de formación de grado teníamos la misma formación. Claramente el embarazo fue una situación que los impulso a elegir, no los puedo culpar, pero para mí no fue una situación justa y después el hecho que no me hayan dado nunca la oportunidad en BVVA, igual si lo miro en perspectiva el que más perdió fue el banco porque invirtió en mi capacitación y no me promocionó.

Yo llegué a Galicia y era una profesional hecha y derecha, formada. Llegué y el primer día me dieron cartera, al día siguiente estaba cruzándome al comité de créditos y reuniéndome con el gerente general del grupo Galicia en ese momento a discutir una cartera de crédito.

El Galicia no tuvo que capacitarme, simplemente hacerme la propuesta que el banco de enfrente no me daba. Toda mi formación me la dio el BVVA, incluso capacitaciones en el IAE muy técnicas y financieras, y tuve que ir a explotarlo a otro banco.”

Si la empresa hubiera tenido un programa de apoyo a las empleadas que favoreciera la reincorporación laboral después del embarazo y acciones tendientes a la equidad de género durante el mismo, la trabajadora podría haber percibido una red de apoyo interno como el programa de “maternity mentoring” que se propone en el programa “Equal Access” en el presente TFM, que la impulsara en su desarrollo personal y profesional dando como resultado para la organización una capitalización del tiempo y recursos invertidos en su capacitación.

### **Relación entre el bajo porcentaje de mujeres en puestos de dirección y la maternidad**

Existe una estrecha relación entre la diversidad de género y los mandatos culturales, donde a cada uno de los sexos se le asignan deberes y responsabilidades a través de estereotipos sociales.

El más relevante en el presente punto de investigación es la división sexual del trabajo, que se relaciona directamente con las licencias por maternidad y paternidad.

En nuestro país, mientras que la mujer tiene la posibilidad de extender su licencia por maternidad, el hombre solo cuenta con unos pocos días después del nacimiento de su hijo. En Argentina de la Ley 1822 de 2017, amplió el término de la licencia de maternidad de 14 a 18 semanas, cifra que se mantiene para el año 2019, y la licencia de paternidad continuó en 8 días hábiles diferencia enorme con los países que otorgan las licencias pagadas de maternidad más prolongadas, República Checa (28 semanas), Hungría (24 semanas), Italia (5 meses), Canadá (17 semanas), y España y Rumania (16 semanas).

Los países nórdicos (Dinamarca, Noruega y Suecia), avanzados en materia de derechos y equidad de género, prevén asimismo largas licencias pagadas, que pueden tomar sea la madre, sea el padre; sin embargo, una parte de la licencia está reservada a la madre.

El primer punto a analizar, es entonces la desigualdad en materia de derechos para hombres respecto de mujeres en las licencias pagadas por maternidad y paternidad. Cuando una familia de clase media en que la mujer aporta la mitad o una proporción menor de los ingresos del grupo familiar, debe decidir cuál de los dos integrantes de la pareja se queda al cuidado de los hijos, la responsabilidad recae sobre la mujer, no solo por la división sexual del trabajo, sino también por la falta de equidad correspondiente a las licencias parentales. Tal situación se desprende de nuestro trabajo de campo, en que las entrevistadas se vieron frente a algún tipo de dificultad de desarrollo profesional al momento de quedar embarazadas o retomar sus tareas después de haber sido madres, más adelante graficaremos este punto con extractos de las entrevistas analizadas.

La primera relación que se encuentra entre maternidad y acceso o permanencia en puestos de dirección, es entonces, la división sexual del trabajo, confirmándose en las entrevistas realizadas. Estas mujeres que se desarrollan o desarrollaban en puestos de dirección se vieron en algún momento en la situación de elegir si continuar con su crecimiento profesional o resignar ese crecimiento para dedicarse al cuidado de sus hijos hasta que estos se encontraran en edad escolar, muchas otras, nos relataron experiencias donde a las presiones y largas horas laborales se le suma la responsabilidad del cuidado y crianza de sus hijos, es el llamado doble turno, al que no deben enfrentarse sus pares varones a lo largo de su desarrollo profesional.

El segundo factor clave a analizar en la relación del acceso a los puestos de dirección y la maternidad es la edad. La mayoría de las mujeres que se encuentran en carrera para acceder a apuestos de liderazgos o supervisión es en promedio a partir de los 25 años, edad que coincide con la segunda tasa más elevada de casos de hijos nacidos vivos según informe CIPPEC en 2018 y con la edad promedio de finalización de estudios superiores, o bien, como responsables de puestos de dirección, a partir de los 30 a 35 años, edad con la que coincide en promedio actualmente la tercer franja mayoritaria de maternidad en mujeres.

Es decir que las mujeres están en carrera hacia puestos de dirección o ya desarrollándose en dichos puestos van a enfrentarse en algún momento a la dicotomía que les presenta la división sexual del trabajo o las discriminaciones de las

organizaciones que pretenden que sus empleados coincidan con el estereotipo de trabajador hombre y, por tanto, preferirán desarrollar a un colega varón que no necesitará días de licencia extendida o flexibilidad en sus horarios.

#### Las implicancias para las mujeres y el mercado laboral

El tercer punto a desarrollar es la proporción de mujeres que forman parte del mercado de trabajo es mucho menor que la de varones en las edades reproductivas. La posibilidad de ser madre parece constituir un obstáculo para la participación plena de las mujeres en la economía, a diferencia de la paternidad.

La brecha de participación laboral entre varones y mujeres aumenta entre aquellos que tienen hijos. Desde 2003, los varones con hijos son el grupo que alcanza mayores niveles de participación laboral (en torno al 95%), le siguen los varones sin hijos (entre el 85% y 90%). Muy por debajo se encuentran las mujeres sin hijos (entre el 65% y 70%) y quienes menos participan del mercado de trabajo son las mujeres madres (en torno al 60%). Incluso cuando las mujeres logran participar del mercado de trabajo, ellas tienen mayores probabilidades de transitar a la informalidad, estar desocupadas o trabajar en la economía informal. (CIPPEC)

El cuidado de niños, ancianos y enfermos y el trabajo doméstico no remunerado sigue recayendo en mayor medida sobre las mujeres y afecta la participación laboral femenina.

¿Por qué es importante que más mujeres trabajen fuera del hogar?

La autonomía de las mujeres es un requisito indispensable para la equidad de género. Las mujeres deben poder tomar decisiones activas e informadas en relación con su maternidad para garantizar sus derechos. Además, las inequidades de género plantean

un obstáculo al desarrollo económico e inclusivo del país. Reducir estas brechas se traduce en impactos positivos al nivel macroeconómico (aumento en el PBI agregado y per cápita) y microeconómico (mejoras en los rendimientos de cada empresa). (CIPPEC)

Cuando consultamos a las trabajadoras sobre el bajo porcentaje de mujeres en puestos de dirección en relación a los hombres, la mayoría nos indicó que encuentran una relación directa con la maternidad. Como pudimos confirmar en las cifras analizadas por CIPPEC, habría correlación entre las respuestas brindadas por las gerentes y los datos otorgados por el organismo.

En todos los relatos se menciona el momento de la maternidad como un punto de inflexión, en el que debieron adaptarse al nuevo desafío de equilibrar la vida laboral y personal.

A propósito de esto, indica la Gerente de inteligencia comercial:

“Mi jefe entonces me dice: “tengo una buena noticia para vos, tengo una oferta que ya la negocié para que vengas a trabajar conmigo”. Yo tenía a mi hijo de un mes, la propuesta era buenísima, pero lo que más recuerdo de ese momento era que cuando volviera a trabajar lo que ganara lo tenía que gastar en guardería y con el sueldo del papá de mi hijo, vivir todo el mes.

La cultura de City Bank es de muchas horas de trabajo y, dependiendo del puesto, trabajar los sábados y domingos, y en ese momento mi elección era equilibrar mi vida laboral y personal. Sobre todo, con un bebé tan chiquito.

Con lo cual, no sé si culparía a la organización, son sobretodo decisiones personales. Yo no me considero feminista, pero quiero que me traten como una mujer, si mi hijo tiene fiebre yo quiero que entiendan que necesito estar con mi hijo hasta que le baje la fiebre o hasta que tenga un diagnóstico y después sí pediré ayuda a una abuela y vendré a trabajar. En ese sentido, sí creo que la mujer es distinta y no podés culpar a la organización, ni a la sociedad, ni a lo cultural. Creo que son elecciones propias, si no, no sería justo que una mujer tenga que decir “no voy a ser madre para triunfar”.

Culturalmente la responsabilidad del cuidado de los hijos recae sobre las mujeres, al tener mayor tiempo de licencia que los hombres esta regla que se entrama en el inconsciente colectivo cobra relevancia. Actualmente, muchas empresas están extendiendo la licencia de paternidad en los hombres o dando la posibilidad de intercambiar los días de licencia si ambos padres trabajan en la empresa, lo que sería una posible solución en la división de responsabilidades.

Es el caso de la Gerente corporativo de la gerencia corporativa servicios centrales y abastecimientos en Banco Supervielle, quien nos indicaba lo siguiente:

“Quedé embarazada. Tuve a mi hijo, me tomé licencia más excedencia y me reincorporé. Mientras trabajaba en el centro, iba y volvía a la guardería que me quedaba muy lejos y siempre estaba cargada con mochilas y cosas. Me pasaba todo el día viajando hasta que entendí que uno tiene que tomar decisiones y entender cuál era la prioridad y en ese momento era mi hijo. Hablé en el banco y pedí el pase a una sucursal que estaba cerca de mi casa, resignando el puesto en Casa Central.”

La situación, es similar a la de tantas otras mujeres que trabajan en empresas sin políticas flex que contemplen la equidad de género. Deben decidir si continuar con promociones y ascensos en su vida profesional o bien, retirarse para poder resolver las situaciones cotidianas que demanda la maternidad.

Desde el área de RRHH debemos proporcionar el talento necesario a la organización para poder ser competitiva en el mercado, ahora bien, este talento también son aquellas mujeres madres, que tienen que renunciar a posiciones claves o dejar sus puestos laborales si no se le brindan las condiciones de posibilidad para el equilibrio en su vida profesional y personal. Desde las organizaciones no podemos permitirnos perder el talento necesario para el posicionamiento en un mercado cada vez más competitivo.

Muchas veces no son las trabajadoras quienes toman esta decisión sino sus superiores inmediatos como el caso de la gerente ejecutivo de riesgos operacionales, tecnológicos & continuidad del negocio en Banco Supervielle

“Cuando entré en Banco Supervielle, solamente éramos en el sector mi jefe y yo y no tenía nadie a cargo. Empecé en el sector de riesgos de tecnología. Con el tiempo me dieron una persona a cargo, después el puesto de líder, y más temas y más gente a cargo.

Empecé a tener auditorias de Banco Central a cargo y el sector dejó de ser una jefatura y pasó a ser una gerencia.

En el medio me casé, tuve un hijo y me fui de licencia. Cuando volví de la licencia, a los dos meses, mi gerente, el gerente corporativo de sistemas se va y me ofrecen estar en su lugar, pero no me dan la gerencia. Estuve en su lugar, pero como jefa, dos años.

En ese tiempo ascienden a un chico a gerente, pero a mí no me ascienden a gerente, entonces hablo con el gerente general y le digo: «Mirá, hace dos años que estoy», yo ahí estaba embarazada de mi segunda hija, y él me explicó que iba a venir otro gerente corporativo y tenía que dejar que tome las decisiones el nuevo gerente corporativo, entonces no podía ascender a todos a gerentes, a lo que yo le respondo: «bueno, está bien pero yo hace dos años que estoy cumpliendo las funciones de gerente», y me preguntó si era por un tema de plata o de sueldo y yo le dije que no, que era un tema de reconocimiento.”

Las mujeres deben enfrentarse a lo largo de su desarrollo profesional con situaciones de disparidad respecto de sus pares varones, o por tener que asumir las responsabilidades cotidianas que la maternidad les demanda sin posibilidad de acceder a políticas flex que les permitieran realizar un equilibrio entre su vida personal o profesional, o por las situaciones de desventaja que se presenta al regreso de su licencia por maternidad.

Entonces, ¿cómo combinan actualmente las mujeres de clase media porteña la crianza de sus hijos con sus actividades profesionales? ¿Qué impacto tiene el hecho de ser madres en sus carreras? ¿Y su desempeño laboral en su universo afectivo familiar? ¿Cuáles son las estrategias individuales y familiares de estas madres? Solé y Parella (2004) analizaron los factores ideológicos y materiales (como las barreras profesionales a la promoción) que intervienen en la convergencia de un proyecto de maternidad para las mujeres con actividades profesionales especialmente exigentes y absorbentes en términos de formación y dedicación —basadas en la competencia, la eficacia y la disponibilidad, tanto horaria como geográfica— que exigen que estas mujeres innoven en relación con el ejercicio y sentido de su maternidad en la actualidad. “Si bien las prácticas cotidianas rompen con el modelo de la “maternidad intensiva” y se encaminan hacia formas de maternidad “compartida” y menos presencial, el peso del imaginario de la “maternidad intensiva” sigue generando frustración y ambivalencia en unas mujeres

que no están dispuestas a ver menguar su carrera profesional; pero a las que, al mismo tiempo, les gustaría poder dedicar mayor atención a sus hijos.

La alusión al “sentimiento de culpa” es recurrente en los discursos de las mujeres entrevistadas, que intentan conciliar maternidad y trabajo sin por ello dejar de lado aspectos importantes de su vida y la de sus hijos. Además, esta preocupación por conciliar ambos ámbitos no es compartida por sus parejas, que compatibilizan sin problemas ambos roles. El padre que llega tarde del trabajo, sólo está unas horas con sus hijos y les dedica a ellos el fin de semana, es una figura absolutamente avalada culturalmente. Sin embargo, la maternidad está asociada a la incondicionalidad, a la renuncia, al altruismo, como si para ser buenas madres las mujeres tuvieran que resignar algo (o más bien, mucho) de sí. Que la vida profesional sea para ellas una fuente de satisfacciones de igual o mayor importancia, que su espacio doméstico familiar contradice la ideología según la cual la maternidad debería ser el ámbito de “natural” realización para las mujeres.

De los datos obtenidos en el trabajo de campo surge que la mayoría de las entrevistadas prefirieron dedicarse a la vida familiar si no con exclusividad al menos como prioridad, habiendo dejado de trabajar en algún momento de la etapa de crianza de sus hijos.

En Argentina no son pocos los casos de despido y rescisiones de contratos por embarazo, a pesar de su ilegalidad— dado que las empresas consideran que los puestos de responsabilidad van a estar mejor cubiertos por varones que, aunque tengan hijos, no asumen socialmente la “doble carga” que supone para las mujeres la maternidad. El presupuesto es que las mujeres dedican a sus familias más energías y tiempo que sus pares varones. A su vez, aunque logren sortear con éxito el mandato de la maternidad a tiempo completo, en el mundo del trabajo las mujeres siguen soportando veladas (y no tanto) discriminaciones cotidianas en la división sexual de las tareas asignadas, los niveles salariales y las oportunidades de ascenso laboral.

Las nuevas paternidades dan cuenta de un cambio cultural sin precedentes con relación al cuidado de los hijos por parte de los varones. Los varones que quieren ser padres hoy, pueden plantearse una relación con sus hijos muy distinta a la que hubieran podido tener hace cincuenta años, o incluso menos. También esta época abre nuevas posibilidades para la paternidad (aunque, como dice Lipovetsky (1999), las mujeres aún mantengan

una relación privilegiada con la crianza de los hijos). Sin embargo, el privilegio no siempre resulta tal y, a pesar de la mayor participación de los varones, la herencia de la histórica división sexual del trabajo hace que las mujeres, como plantea Inés Mancini (2007) sigan haciéndose responsables en exclusiva de la carga mental por la crianza de los hijos. No es poco. Y tampoco lo es la invisibilización de dicha carga. Aunque no exista tal cosa como el “instinto materno”, el “instinto paterno” no es igualmente valorado. Nadie habla de “instinto paternal” sino de padres que “ayudan”, que “se ocupan”. No es lo mismo. De hecho, en la Argentina los padres no gozan de licencias por paternidad (apenas tienen unos días libres posteriores al parto) y las mujeres cuyos maridos trabajan en relación de dependencia deben procurar la ayuda de terceros (sus propias madres o suegras en caso de tenerlas y de que puedan colaborar en las tareas domésticas o de cuidado) o de trabajadoras asalariadas). (TERRA, 2016)

Si bien en todos los casos cabrían analizar situaciones particulares de cada una de las mujeres, desde nuestra área de incumbencia debemos brindar las condiciones necesarias para que a pesar de las decisiones o experiencias particulares de cada una de las mujeres podamos garantizar el acceso equitativo a puestos de dirección, independientemente de las falencias legislativas o las divisiones sexuales del trabajo.

Socialmente nos queda mucho camino por recorrer en materia de equidad de género, misma situación que se da en las organizaciones, con la diferencia que en las empresas podemos realizar políticas que aboguen por una cultura de equidad en un plazo menor que el plazo que se corresponde a un cambio cultural en las [sociedades](#).

### **Consideraciones**

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

concreto del plano organizacional, se puede considerar que los niveles jerárquicos, como otros espacios sociales en los que se adoptan decisiones estratégicas, han sido tradicionalmente masculinos. Diversos factores económicos, sociales y culturales, entre ellos, así como el alto grado de formación alcanzado por la población femenina, su marcada presencia en el mercado de trabajo, la posibilidad de planificar la maternidad y el impacto de los movimientos feministas de las últimas décadas entre otros, han contribuido para que esa situación comience a modificarse. Esto permite a futuro que las mujeres tengan nuevas oportunidades en el plano laboral; no obstante, puede afirmarse que los cargos de alta dirección y de responsabilidad exhiben aún un marcado carácter masculino. En las empresas y en general en las organizaciones, como en otros espacios públicos, el acceso a los niveles de toma de decisiones es difícil y lento para las mujeres. Esta situación ya no es explicable ni por el grado de formación profesional alcanzado por las mujeres ni por su participación en la actividad productiva en general. (Moine)

Como analizamos anteriormente, podemos constatar que si bien en el ámbito financiero el grado académico alcanzado es superior al promedio, debemos tener en cuenta el trabajo invisible que realizan las mujeres en el ámbito privado, la llamada doble jornada. Será necesario entonces que los planes que se desarrollen en las organizaciones tendientes a favorecer la capacitación de las trabajadoras o los planes de carrera que se ejecuten para su futuro desarrollo profesional tengan en cuenta la posibilidad de gestionarlo dentro de políticas que contemplen su situación particular.

Con la recopilación de datos de las entrevistas realizadas podemos dar cuenta de lo anteriormente citado, todas las mujeres llegaron a alcanzar una formación universitaria y un grupo menor (4 de 10) alcanzó formación de posgrado, lo que refleja que las mujeres en estas posiciones se esfuerzan en capacitarse continuamente y estar preparadas para los desafíos continuos. No sólo se percibe esto desde la capacitación académica, sino en su inclusión en proyectos que le representan constantes retos a su tipo de liderazgo, negociación y trabajo en equipo. Estas formaciones las desarrollan en ambientes que implican un esfuerzo adicional al que podría tener su par varón en las mismas circunstancias dadas las cifras informadas por el INDEC en relación con el tiempo que cada uno destina a las tareas del hogar y cuidado de personas dependientes.

A su vez, las entrevistadas describen trabajar en ambientes competitivos donde deben adaptarse a formas que no les son propias, la mayoría prefiere trabajar en escenarios colaborativos donde se respete el equilibrio entre la vida laboral y personal.

El desafío principal con el que nos encontraremos desde RRHH será poder explicar y predecir y para ello debemos céntranos en mejorar el nivel de mediciones en nuestra área de incumbencia en relación con la equidad de género. De esta manera podremos saber en qué situación se encuentra nuestra organización en relación con la equidad de género. Proponemos tomar esta iniciativa para futuros trabajos de investigación.

Entendemos que será necesario ofrecerles a estas profesionales un ambiente de desarrollo y capacitación propicio, que potencie sus capacidades y las ayude a continuar desarrollándose, valorando sus competencias y teniendo en cuenta sus situaciones cotidianas, no excepcionales, sin esperar que se adapten a un contexto que no agrega valor a la empresa, como el trabajo por cumplimiento de horarios y no por objetivos.

Un punto fundamental para desarrollar a las mujeres dentro de la empresa es el acompañamiento en planes de carrera o sucesión, si existen en las organizaciones y son transparentes, eleva el grado de motivación de las colaboradoras logrando la atracción y mantenimiento de los talentos, lo que se traduce en soluciones innovadoras y por tanto rentables para la organización. Estos planes de carrera deben fomentar la equidad de género, no ser azarosos o enlatados que no tengan en cuenta las particularidades y desafíos cotidianos que la maternidad les presenta.

Las mujeres deberían vivir la maternidad de forma libre y no, como un punto de inflexión en su carrera laboral. Las empresas tienen que estar preparadas para alojar a las madres y permitirles el equilibrio en su vida personal y profesional a través de distintos beneficios que le faciliten el regreso a su trabajo y la flexibilidad necesaria para poder conciliar estas áreas en su vida diaria. Muchas organizaciones ya implementaron el trabajo flex y la evaluación por objetivos, pero será necesario un cambio a nivel cultural dentro de las empresas, donde el foco esté presente en el talento y en el género.

## **Consideraciones Finales**

La presente tesis tuvo como objetivo determinar la participación de las mujeres en puestos directivos respecto de los hombres en el sector bancario de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Para ello, nos fue necesario investigar sobre: la cantidad de mujeres que actualmente ocupan cargos directivos en bancos, examinar si hay relación entre la maternidad y el acceso o permanencia en la dirección, identificar los planes de carrera y sucesión que actualmente realizan las entidades financieras, comparar la rentabilidad de los bancos donde existe mayor porcentaje de mujeres en el directorio y por último, verificar si el marco legal en Argentina respalda a las mujeres en el ámbito laboral.

En el caso del objetivo general que nos propusimos analizar, la evidencia demostró que el porcentaje de mujeres en puestos de dirección es significativamente menor al de sus pares varones. Si bien en el último año la estadística superó el 8% respecto del año anterior, la paridad de género está muy lejos de alcanzarse. Solo un 18,35% de mujeres ocupa cargos de dirección en la actualidad en bancos privados con operatoria en C.A.B.A.

De los 133 cargos directivos informados por el BCRA en 2017, 14 son ocupados por mujeres, lo que equivaldría a que solo el 10,5 % de los cargos directivos estaban a cargo de mujeres, de un total de los 10 bancos analizados.

En 2018, de 207 cargos en posiciones de dirección informados por el BCRA 38 son ocupados por mujeres, es decir que el 18.35% % de los cargos están a cargo de mujeres de un total de 14 bancos analizados.

El bajo porcentaje de mujeres puestos de dirección que se puede corroborar no solo en las estadísticas informadas, sino accediendo al organigrama de cualquiera de los Bancos analizados, es solo la punta del iceberg. Detrás de los números o estadísticas informadas, nos encontramos con problemáticas sociales y culturales complejas que

atravesan a las organizaciones, tales como el techo de cristal, segregación horizontal, trabajo invisible, entre otros.

Lo que nos lleva a preguntarnos, ¿Es el llamado trabajo invisible lo que dificulta a las mujeres el acceso a los puestos de dirección? ¿Es la maternidad un punto de inflexión en sus carreras profesionales?

Adentrándonos en nuestro primer objetivo específico de estudio: ¿hay relación entre la maternidad y el acceso o permanencia en los puestos de dirección? Se infiere sobre los datos analizados, que existe una relación directa entre la maternidad y el acceso a los puestos de dirección que podría agruparse en dos grandes áreas:

El primer punto es la estrecha relación entre la diversidad de género y los estereotipos culturales, donde a cada uno de los sexos se le asignan deberes y responsabilidades. El más relevante es la división sexual del trabajo, que se relaciona directamente con las licencias por maternidad y paternidad.

La ley actual en nuestro país ampara a las mujeres en la maternidad y en situaciones de discriminación laboral, como describimos anteriormente, pero estas leyes son insuficientes, y el principal inconveniente radicaría en que la ley no contempla al hombre en su paternidad. Según la LCT, corresponden 2 días de licencia por paternidad, mientras que a la mujer corresponden 3 meses, y puede extender este plazo sin goce de sueldo. Si ambos padres tuviesen la posibilidad de extender la licencia por nacimiento o la licencia para los hombres fuese más extensa, como ocurre en países Noruega, Finlandia o Suiza, se podría elegir quién es la persona que se quedaría al cuidado del hijo. Actualmente, por una disposición de cantidad de días de licencia o extensión de la misma, la mujer tiene la responsabilidad de quedarse en el ámbito privado. Esta ley por supuesto es coherente con las responsabilidades sociales que se entienden son propias de la mujer.

La primera relación que se encuentra entre maternidad y acceso o permanencia en puestos de dirección es entonces, la división sexual del trabajo, confirmándose en las

entrevistas realizadas. Estas mujeres que se desarrollan o desarrollaban en puestos de dirección se vieron en algún momento en la situación de elegir si continuar con su crecimiento profesional o resignar ese crecimiento para dedicarse al cuidado de sus hijos hasta que estos se encontraran en edad escolar, muchas otras, nos relataron experiencias donde a las presiones y largas horas laborales se le suma la responsabilidad del cuidado y crianza de sus hijos, es el llamado doble turno, al que no deben enfrentarse sus pares varones a lo largo de su desarrollo profesional.

El segundo punto de relación es la proporción de mujeres que forman parte del mercado de trabajo es mucho menor respecto que la de varones en las edades reproductivas. La posibilidad de ser madre parece constituir un obstáculo para la participación plena de las mujeres en la economía, a diferencia de la paternidad.

La brecha de participación laboral entre varones y mujeres aumenta entre aquellos que tienen hijos. Desde 2003, los varones con hijos son el grupo que alcanza mayores niveles de participación laboral (en torno al 95%), le siguen los varones sin hijos (entre el 85% y 90%). Muy por debajo se encuentran las mujeres sin hijos (entre el 65% y 70%) y quienes menos participan del mercado de trabajo son las mujeres madres (en torno al 60%). Incluso cuando las mujeres logran participar del mercado de trabajo, ellas tienen mayores probabilidades de transitar a la informalidad, estar desocupadas o trabajar en la economía informal.

Ahora bien, ¿Las mujeres que ingresan al mercado laboral, cuentan con todos los recursos disponibles desde las organizaciones para poder explotar su potencial? Esta pregunta nos lleva a nuestro segundo objetivo específico de estudio, identificar los planes de carrera y sucesión que actualmente realizan las entidades financieras A partir de la información recabada, se puede afirmar que actualmente no existen planes de carrera o de sucesión formales que contemplen la equidad de género en las empresas evaluadas. Si bien en las organizaciones analizadas, desde la dirección y el sector de R.R.H.H se entiende como una problemática actual al mínimo porcentaje de mujeres en cargos jerárquicos, no se contempla la posibilidad de realizar planes de capacitación o

carrera basados en el género, pero tampoco existen planes formales de carrera en los bancos analizados, independientemente que tengan que ver con la equidad de género.

De las entrevistas realizadas se desprende que las mujeres que trabajan en los Bancos analizados, no cuentan con planes de carrera formales. Estos son a demanda o dependen de la voluntad de la persona a la que le reportan para desarrollarlas en su carrera profesional. Para el avance de las mujeres en puestos de dirección es necesario no solo contar con el apoyo de sus jefes directos, sino con el compromiso total de toda la organización, para ello es indispensable que existan planes de carrera, que se realicen mapeos de talentos y se ofrezca la posibilidad de mentoring a aquellas trabajadoras que así lo necesiten o soliciten.

Se requiere entonces, de planes objetivos, con foco en acortar la brecha de género que hoy existe en los puestos de dirección, y para ello es necesario que no se espere a que las mujeres estén en los puestos de dirección, se requiere de todo el apoyo de la organización en potenciar al talento femenino en la organización, creando bancos de talento o gestando planes de acción como el presentado en el presente TFM, que tiene como objetivo principal poder desarrollar y capacitar a las mujeres dentro de la organización para poder llegar a números y estadísticas que traduzcan nuestros esfuerzos desde el área de R.R.H.H por arribar a la equidad de género en puestos de dirección.

La diversidad de género no significa solo hacer lo correcto desde las organizaciones, existen estudios que demuestran que en aquellos directorios en los que se desarrolla al menos una mujer, la rentabilidad es mayor. Estos estudios analizados en presente TFM demuestran que la diversidad de género potencia la rentabilidad en la empresa y aumenta la probabilidad que las cifras de mujeres en puestos de dirección aumenten.

La Organización Internacional del Trabajo comprobó que la presencia de más mujeres en las altas esferas directivas mejora el desempeño de las empresas, aumentando hasta un 20% su rentabilidad.

En dicho informe, titulado *Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio*, figuran los resultados de encuestas realizadas en casi 13.000 empresas de 70 países. Más del 57 por ciento de las empresas participantes señalaron que sus iniciativas a favor de la diversidad de género contribuyen a mejorar su rendimiento empresarial. En casi tres cuartas partes de las empresas que promovieron la diversidad de género en cargos directivos se registró un aumento de su beneficio del 5 por ciento al 20 por ciento, porcentaje que en la mayoría de las empresas osciló entre el 10 por ciento y el 15 por ciento.

Casi el 57 por ciento de las empresas participantes en la encuesta señaló que dicha diversidad contribuyó de igual manera a atraer y retener a profesionales con talento. Más del 54 por ciento de las empresas manifestaron que constataron mejoras en materia de creatividad, innovación y apertura, y un porcentaje análogo de empresas señaló que la inclusión de género mejoró su reputación; por último, casi el 37 por ciento reconoció que dicha inclusión permitió evaluar de forma más eficaz la opinión de sus clientes.

Es el caso de nuestro tercer objetivo de estudio, comparar la rentabilidad de los bancos y las mujeres en el directorio, en los bancos estudiados el menor porcentaje de rentabilidad (ROE) informado por el BCRA en noviembre de 2018 estuvo dado en aquellos bancos que no tenían ninguna mujer en sus directorios.

Los estudios respecto a rentabilidad y diversidad de género en nuestra muestra no son concluyentes, ya que la muestra es no representativa, pero podría ser de utilidad para futuros casos de investigación en relación con la rentabilidad y la diversidad de género en los puestos de dirección.

Para finalizar, respecto a nuestro último objetivo de análisis, verificar si el marco legal en Argentina respalda a las mujeres en el ámbito laboral. Podemos decir que los bancos analizados contienen un gran número de beneficios y aplican estrictamente las normativas vigentes. De todas maneras, esta normativa es insuficiente al no tomar en cuenta el trabajo invisible que realizan las mujeres. Se deberían tomar como referencia países que trabajan con políticas de equidad de género donde la licencia parental es mayor y pueden gozar de ella tanto el padre como la madre.

Será importante para poder lograr un avance en materia de igualdad de género, que se pudiera terminar con los prejuicios que frenan los avances en este ámbito, buscando con políticas eficaces contrarrestar las normas culturales que atraviesan a cada una de las organizaciones.

Entendemos que las políticas organizacionales avanzan más rápido que las modificaciones en materia legislativa, por lo que es importante que desde las empresas podamos apoyar el avance del talento femenino en nuestras organizaciones buscando reducir la brecha de género en los puestos de dirección.

## **Bibliografía**

Álvarez Maximiliano y otros c/Cencosud S.A s/acción de amparo [7/12/2010].

Balaguer Catalina Teresa c/Pepsico de Argentina SRL s/juicio sumarísimo [10/03/2004]  
(CNtrab., Sala VI)

Greppi, Laura Karina c/ Telefónica de ArgentinaS.a s/despido [31/05/2005] (CN trab.,  
Sala IX).

Barrancos, D. (s.f.). *www.vocesenelfenix.com*. Obtenido de Los caminos del feminismo  
en la Argentina: Historia y derivas.

Colombo, G. (2010) *Análisis económico del cupo femenino en directorios de sociedades  
anónimas argentinas*. Buenos Aires, tesis de maestría, Universidad Torcuato Di  
Tella.

Company, M. &. (2014) *Women Matter*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>

De Beauvoir, S. (2016) *El segundo sexo*, Buenos Aires, De Bolsillo.

Debeljuh Patricia, C. S. (2015) *El lado femenino del poder*, Buenos Aires, Empresarial.

Debeljuh, P. (2013) *Varón + Mujer*, Buenos Aires, Empresarial.

Doña, K. (2016) *Lderazgo femenino: ¿mito o realidad?*, Buenos Aires, Umana.

Foucault, M, (1978) *Microfísica del poder*, Madrid La piqueta.

Hasting, P. (2013) *Breaking the glass ceiling: women in the boardrooms*.  
<https://www.paulhastings.com/publications-items/details/?id=9006de69-2334-6428-811c-ff00004cbded>

MONFERRÁN, J. “Caba extiende su licencia por paternidad como esta la argentina comparado con el mundo”, *Apertura Negocios*  
<<https://www.apertura.com/management/CABA-extiende-su-licencia-por-paternidad-como-esta-la-Argentina-comparado-con-el-mundo-20180705-0003.html>> [Consulta: 16 de mayo de 2019]

Pinkola Estés, C, (2009) *Mujeres que corren con los lobos*, Barcelona, B, S, A.

Van Morlegan, L, (2016) *Recursos Humanos. Área clave en la gestión de la empresa*, Buenos Aires, La Ley.

Vivot, J. J. (1981) *Los menores y las mujeres en el derecho del trabajo*, Buenos Aires, Astrea.

Weber, M, (1920) [2012] *Sociología del poder*, Madrid, Alianza.

Wereszczuk, M. G. (2013) *Participación de las mujeres y el techo de cristal en el sector financiero Argentino*, Buenos Aires, tesis de maestría

Wirth, L, (2002) *Romper el techo de cristal: las mujeres en puestos de dirección*, Madrid, Ed. Ministerio de asuntos sociales.

Alcalde, J. C. (s.f.). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/brecha-salarial.html>

BBVA. (s.f.). <https://www.bbva.com/es/que-hace-bbva-por-lograr-la-igualdad-de-genero-y-empoderar-a-las-mujeres/>. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/que-hace-bbva-por-lograr-la-igualdad-de-genero-y-empoderar-a-las-mujeres/>

Extremadura., D. G. (2008). Buenas Prácticas para integrar la igualdad de genero en las empresas. Extremadura: Fundación Mujeres.

Ferrary, M. (2009). Why women managers shine in a downturn?

Ferrere. (02 de 11 de 2018). Obtenido de <https://www.abogados.com.ar/la-firma-regional-ferrere-lanzo-un-programa-de-mentoreo-para-madres-primerizas/22402>

financieros, F. d. (2008). Diversidad de genero en los consejos de administración . Madrid.

financieros, F. d. (2008). Diversidad de género en los consejos de administración . Madrid .

Herrera, C. (02 de 05 de 2018). Portafolio. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/como-impulsar-la-igualdad-de-genero-en-las-organizaciones-516725>

Master Executive en Administración y Dirección de empresas. (s.f.). Obtenido de El Proceso de Formación en la Gestión de Recursos Humanos: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/el-proceso-de-formacion-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>

McQueen, C. B. (2013). Why women make better directors .

Moine, M. B. (s.f.). Factores que inciden en acceso de las mujeres a cargos de dirección.

Mosley, M. (29 de 10 de 2014). BBC. Obtenido de [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/09/140929\\_ciencia\\_diferencias\\_cerebro\\_hombres\\_mujeres\\_np](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/09/140929_ciencia_diferencias_cerebro_hombres_mujeres_np)

OIT. (22 de 05 de 2019). Obtenido de [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_701791/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_701791/lang--es/index.htm)

*Superrhheroes*. (s.f.). Obtenido de El proceso de selección a ciegas: <https://superrhheroes.sesametime.com/el-proceso-de-seleccion-a-ciegas/>

Supervielle, B. (s.f.). <https://my7.digitalexperience.ibm.com/8ba19f21-9a97-4525-8886-f54d823a5cea/dxdam/bc/bc1776b5-3956-4f1d-af90-5f838b4f4f29/Reporte%20de%20sostenibilidad%20Grupo%20Supervielle%202017.pdf>. Obtenido de <https://my7.digitalexperience.ibm.com/8ba19f21-9a97-4525-8886-f54d823a5cea/dxdam/bc/bc1776b5-3956-4f1d-af90-5f838b4f4f29/Reporte%20de%20sostenibilidad%20Grupo%20Supervielle%202017.pdf>

## Anexos

### Entrevistas presenciales

#### Gerente ejecutivo, inteligencia comercial Banco Supervielle.

– En el comité ejecutivo de Banco Supervielle hay solamente tres mujeres, el resto son todos hombres.

Yo trabajé siempre en banca empresas y todos los equipos comerciales en los que estuve era la única mujer, en BBVA y en tres bancos más que estuve siempre fui la única mujer.

#### Formación Académica

– Terminé el secundario y la primera carrera que hice fue la licenciatura en relaciones internacionales, me quería dedicar a la política y cambiar el mundo (risas). Cuando terminé la carrera yo ya estaba trabajando en BBVA. Empecé trabajando en el *call center* a los 18 años, hice un año de *call center* y después pasé a posventa en telemarketing y en ese momento me pasan al área de inversiones, un área muy *elite* del BBVA, pero me pasan solo por ser bilingüe y ahí entré a banca de inversiones, mercado de capitales y me encantó el mundo de las finanzas.

La segunda carrera que hice fue licenciatura en mercado de capitales en la Universidad del Salvador y cuando terminé ya estaba trabajando en la banca corporativa del BBVA. No pude hacer posgrado ni nada porque terminé la carrera y quede embarazada de mi hijo, él tiene 11 años ahora. Este año estoy haciendo algo que me ofreció el banco, que es un PDD, el programa de alta dirección en el IAE, después de casi 12 años volví a estudiar.

– ¿Cómo te ofrecieron el programa de capacitación para alta dirección?

– Me lo comunicó mi jefe, me dijo: “quiero que lo hagas vos” y son esas cosas que no te podés negar, no podés decir que no. Fue complejo, desde

agosto todos los lunes completos y lo que te mata es la lectura, los domingos ya tipo 3 de la tarde me tengo que sentar a leer hasta las 11 de la noche, y también tengo a mi hijo en una edad que te demanda tiempo.

Trabajo desde los 18 años, mientras estudié las dos carreras siempre trabajé y del BBVA me fui porque siendo mujer no me daban la posición que yo quería. Estaba en la banca corporativa. En la banca corporativa generalmente se trabaja con empresas que facturan más de 3000 millones de pesos, o bien, los grupos que son multinacionales.

Yo estaba en la banca corporativa hacía 5 años y era asistente comercial de dos oficiales, había hecho toda mi curva de aprendizaje, había pasado por créditos, había hecho todo. Al no haber mucha rotación de gente hasta que uno no se fuese uno yo no tenía oportunidad, en un momento uno de los oficiales anuncia que se va y todos venían a felicitarme porque sabían que había llegado mi momento.

Yo estaba embarazada de 4 meses, pero para mí el embarazo no era una imposibilidad, aparte yo me iba a tomar los tres meses solamente sin goce porque necesitaba trabajar, pero me anunciaron que no, que no iba a quedar y pusieron en ese lugar a un joven profesional que había entrado hacia 6 meses.

Me fui mal de licencia, nació mi hijo y se me acomodaron todas las ideas y volví a trabajar más entera que nunca, pedí la posición y me dijeron: “hay que esperar que alguien se vaya”.

El Galicia en ese mismo momento me dijo: “yo te doy la posición, en banca corporativa con cartera “y le dije chau al BVVA después de 14 años, que era mi casa, tengo mi préstamo hipotecario ahí, me capacitaron, me formaron, pero no se pudo dar.

– ¿Te explicaron por qué le dieron la posición al joven profesional y no a vos?

– En aquel momento me dijeron que tenían que tomar la mejor decisión para el equipo, lo anecdótico fue esto: cuando vuelvo de la licencia a los meses el joven profesional se había ido a trabajar a Uruguay y yo obviamente esa posición ya no la quería. Así que me fui a Galicia.

– ¿El puesto en Galicia te lo propusieron o aplicaste para la posición?

– Se había ido un compañero mío a trabajar a Galicia y presentó mi CV al gerente corporativo, me llamaron, fui, hice las entrevistas y en menos de 20 días me hicieron la propuesta y me fui.

En Galicia estuve un año y medio y Supervielle me hizo una propuesta para liderar equipo comercial. Acá en el banco está corporativas y megras todo junto, porque es un banco más chico, trabajamos con 3 o 4 grupos corporativos. Hace 6 años que estoy en Banco Supervielle, empecé liderando el equipo comercial en el área de megras corporativa que era la única mujer y la única líder y a los dos años se jubiló Oscar Galuchi que tenía a cargo inteligencia comercial y planeamiento y me ofrecí para la posición. Me dieron la oportunidad y en febrero van a hacer 3 años que estoy en la posición.

– ¿Cómo era liderar equipos en cada banco?

– En Banco Galicia empecé con una persona a cargo que era la asistente, cuando vine acá tenía 4 personas a cargo y cuando me pasé a esta gerencia llegué a tener 16 personas a cargo. Son equipos particulares, tuve equipos de productos y equipos de inteligencia. Los equipos de productos son perfiles muy comerciales por lo tanto hablo el mismo idioma. En cambio, los equipos de inteligencia son más técnicos, con habilidades más duras.

Acabo de formar todo el equipo de activas y pasivas del banco, tomamos la decisión de unificar los equipos de producto de la banca, si no empezás a tener discusiones que son una pérdida de tiempo. Me costó tomar la decisión, desde lo personal, porque es un equipo que quiero mucho y que lo

armé de cero. Ahora solo me quedo con equipo de datos, planeamiento e inteligencia comercial.

El grupo para el 2019 tiene que hacer un cambio enorme en lo que es datos, si no vas a quedar afuera de la ola que nos está pasando a todos por encima y el foco lo tengo que poner en ese equipo. La parte de planeamiento me demanda menos tiempo, pero porque es lo que me gusta, todo lo que es planeamiento de la banca, resultados, volumen, márgenes ya lo tengo corriendo por la sangre. Tengo dos personas en ese equipo, un jefe y un analista especialista.

–¿Alguna vez viviste situaciones donde el género influyó por sobre la formación académica?

– Sí, sin duda la promoción esa. El joven profesional, más allá que tenía muy poquitos meses, a nivel de formación de grado teníamos la misma formación. Claramente el embarazo fue una situación que los impulso a elegir, no los puedo culpar, pero para mí no fue una situación justa y después el hecho que no me hayan dado nunca la oportunidad en BVVA, igual si lo miro en perspectiva el que más perdió fue el banco porque invirtió en mi capacitación y no me promocionó.

Yo llegué a Galicia y era una profesional hecha y derecha, formada. Llegué y el primer día me dieron cartera, al día siguiente estaba cruzándome al comité de créditos y reuniéndome con el gerente general del grupo Galicia en ese momento a discutir una cartera de crédito.

El Galicia no tuvo que capacitarme, simplemente hacerme la propuesta que el banco de enfrente no me daba. Toda mi formación me la dio el BVVA, incluso capacitaciones en el IAE muy técnicas y financieras, y tuve que ir a explotarlo a otro banco.

– ¿Creés que hay falta de tolerancia social respecto a las mujeres y el poder?

– Yo creo que hay en muchos casos, pero está muy focalizado en la persona que lo ejerce. Yo estoy en el mundo de empresas y la mayor parte de la población son hombres, pero a las mujeres nos va mejor comercialmente porque tenemos esa doble mirada, esa mirada femenina en algunos temas o porque tenemos a la hora de negociar una forma diferente y el género también impacta.

– ¿Cómo impacta el género en las negociaciones?

– En el sentido que una persona con la que estás negociando probablemente no te va a confrontar como si estuviera negociando con un hombre, entonces tenés otras habilidades para llevar esa negociación a un mejor puerto. Por ejemplo, en la época de las reestructuraciones 2001-2002 se pusieron mujeres a negociar ahí, hoy entiendo que no fue casualidad. Con la participación de una mujer el conflicto tendía a suavizarse.

– ¿Participaste o participás de un plan de plan de carrera contemple la equidad de género?

Si, participé. En BBVA desde el *call center* teníamos planes de capacitación o desarrollo, tenía una cultura de formar a las personas, profesionalizar, formar carrera y en Galicia también, pero con una tendencia más de innovación y, de hecho, cuando entré en Galicia había contratado a Estanislao Zuleta, es un símil Kastika, a mí me gusta más Estanislao. Lo contrataron para armar todo el programa de innovación y a mí me eligieron para participar dentro del banco.

En BBVA la capacitación era obligatoria de acuerdo al puesto que era mucho *e-learning* en ese momento que lo tenías 12 meses para hacer toda la batería

de capacitación y después otra que te ofrecía tu jefe más *ad hoc* según tu puesto y capacidad.

#### Maternidad

– Sí, puede ser, pero creo que es una decisión que impacta desde lo personal también.

Yo di a luz a Juan Cruz cuando estaba en BBVA, en mi licencia me llama el que había sido mi jefe por tres años para contarme muy contento que se iba a City Bank. El City Bank, para los que trabajamos en banca de inversiones, es el *súmmum* de la banca de inversiones, como JP Morgan.

Mi jefe entonces me dice: “tengo una buena noticia para vos, tengo una oferta que ya la negocié para que vengas a trabajar conmigo”. Yo tenía a mi hijo de un mes, la propuesta era buenísima, pero lo que más recuerdo de ese momento era que cuando volviera a trabajar lo que ganara lo tenía que gastar en guardería y con el sueldo del papá de mi hijo vivir todo el mes.

La cultura de City Bank es una cultura de muchas horas de trabajo y, dependiendo del puesto, trabajar los sábados y domingos, y en ese momento mi elección era equilibrar mi vida laboral y personal. Sobre todo, con un bebé tan chiquito.

Con lo cual, no sé si culparía a la organización, son sobretodo decisiones personales. Yo no me considero feminista, pero quiero que me traten como una mujer, si mi hijo tiene fiebre yo quiero que entiendan que necesito estar con mi hijo hasta que le baje la fiebre o hasta que tenga un diagnóstico y después sí pediré ayuda a una abuela y vendré a trabajar. En ese sentido, sí creo que la mujer es distinta y no podés culpar a la organización, ni a la sociedad, ni a lo cultural. Creo que son elecciones propias, si no, no sería justo que una mujer tenga que decir “no voy a ser madre para triunfar”.

Ahora, como mi hijo es más grande yo puedo dedicarme a mi carrera, como aceptar el PDD. En otro momento sentarme los domingos a las 3 de la tarde hasta las 11 de la noche no lo hubiera podido hacer.

Yo lo veo así, el sentimiento de madre, es el sentimiento de madre, mi hijo está por, sobre todo. Una organización que pretende que dediques muchas horas o mucha cabeza y mucho tiempo de tu vida personal, lo hace muy difícil.

En todos los equipos que me tocó gerenciar en esta nueva etapa tengo gente con teletrabajo, yo veo excelentes resultados. Tuve un caso que una líder de equipo que está atravesando el primer año de vida de su hija y creo que lo mejor que la hace sentir es, primero, saber que la acompañamos y segundo, que está en su casa, se conecta y está trabajando con nosotros. De todas maneras, a mayor nivel de decisión hay un mayor nivel de exigencia de presencia.

Son todas etapas, que si las elegís desde la convicción, las vas a disfrutar. Cualquier decisión que tomes ya sea por un sí o por un no va a estar bien porque fue tu decisión.

– ¿Considerás que desde el punto de vista normativo deberían impulsarse nuevas leyes que promuevan la igualdad de oportunidades en materia laboral entre hombres y mujeres?

– Creo que todo se puede mejorar, en Argentina estos tres meses con goce para mí son pocos porque la ley exige irte un mes antes y estás en tu casa que lo único que mirás es la panza pensando que nazca así tenés más tiempo para estar con tu hijo.

Si vos no tenés la posibilidad de tener otro ingreso económico, deberías volver cuando tu hijo tiene dos meses y es superchiquito, es muy complejo.

Todas mis decisiones las tomé con convicción eso me deja tranquila, me deja en una zona de confort. Pude estar con mi hijo cuando fue muy chiquito y me necesitó, pude equilibrar toda esa etapa. Después pude tomar mi decisión profesional que buscaba.

Sabía lo que quería, sabía que me había preparado para eso, con lo cual levanté la mano y pude lograrlo. Somos distintas, sí me parece totalmente correcta la igualdad en un montón de cuestiones.

Algo que sí nos pasa, sobre todo a las mujeres que vamos ocupando determinados cargos, es que generalmente tenemos temperamento o personalidades fuertes y lo que muchas veces nos pasa que lo charlamos a modo de chiste, pero no deja de ser una realidad, es que cuando levantamos la voz es:” uh! está loca ya está gritando de nuevo”. Es un prejuicio, pero está muy encarnado. En cambio, un tipo que levanta la voz es autoritario y una mujer que levanta la voz es una loca.

En los cargos que ocupamos tenés que tener una veta masculina, eso sin duda. Para la carrera que elegí hacer y siempre en el mundo empresas, sí o sí tuve que explotar un lado masculino, sobre todo para que no te afecte tanto lo que te dice el otro, la actitud del otro. Me exigió desarrollar esto que: “no es personal”.

Yo fui muy autoexigente toda la vida y hoy lo reflexiono y me ha costado salud o momentos que la podría haber pasado mejor y no lo pasé, entonces siempre le hablaba a mi hijo que disfrutara el colegio y sin embargo veía que se autoexigía todo el tiempo. Claro, yo le decía algo, pero hacia otra cosa y ahí tuve que cambiar para que tenga sentido mi relato con lo que hacía, y cuando liderás es lo mismo, no podés pedirle a un equipo honestidad, que traten los problemas o que se comuniquen si vos no lo hacés.

### **Gerente de Administración de RRHH en Banco Galicia.**

– ¿Cuál es tu formación académica?

– Estudié administración en la UBA, apenas terminé el secundario. La carrera la hice en cuatro años y medio y la hice trabajando, lo que hice fue empezar a aplicar a las grandes empresas antes de recibirme y entré en Price Waterhouse en consultoría en el área de RR.HH. yo ahí ya me había inclinado por la línea de RR.HH.. Trabajé 7 años en consultoría, crecí hasta el nivel de *senior*. Y ahí lo que dije fue, «no quiero trabajar más en consultoría, quiero trabajar para la línea», y entré en el banco en el área de compensaciones como *senior*. Y hace 21 años que estoy trabajando.

Después, hice una Maestría en Ciencias Sociales del trabajo, Psicología social, teatro.

– ¿Por qué elegiste estudiar una maestría en Ciencias Sociales del trabajo?

-- La hice hace 4 o 5 años porque hacía mucho que no hacía algo formal y me fui a sociales, yo vengo del palo de económicas.

– ¿Cómo fue tu desarrollo profesional dentro de la empresa?

– Entré en compensaciones cuando el área no existía, entonces más o menos que armé el área. Siempre tuve uno o dos jefes más arriba y durante 17 años estuve siempre formada en compensaciones hasta que fui gerente de compensaciones. Y después, cuando vino quien es mi jefe ahora, en el 2011 entró la apuesta fue rotar, no ser tan especialista, porque además yo veía que si me quedaba como especialista no iba a tener más posibilidades. Entonces me ofreció la posibilidad de crecer un nivel y rotar a.... yo nunca había tenido mucha gente a cargo, tenía una o dos personas en compensaciones y eso ya lo manejaba bien, soy superconocida en el mercado y entonces me ofreció la gerencia de administración de recursos humanos y ahora tengo 26 personas a cargo. Hace tres años que tengo la gerencia que comprende:

planeación, liquidación, contabilidad, mejora continua, beneficios, servicios, salud y RR.HH. en línea. Ese fue el recorrido de los puestos.

– ¿Este recorrido fue parte de un desarrollo formal o plan de carrera?

.. Nosotros no tenemos plan de carrera, cada uno se va buscando el desarrollo y lo vas conversando con tu jefe, yo sí me había planteado antes de empezar la maestría que quería crecer porque el puesto me quedaba chico, tarde un par de años, la maestría fue una parte y después, cuando surgió la vacante, mi jefe me propuso.

– ¿Alguna vez viviste situaciones donde el género influyó por sobre la formación académica?

– A mí no me sucedió, en el banco es más discutible. Podría haber sucedido.

Para que te des una idea, el comité ejecutivo, que es el gerente general y los gerentes de área, nunca hubo una mujer hasta el año pasado que fue la primera vez que se nombró una mujer. En el directorio peor, es la primera vez que hay una mujer en 113 años. A mí no me ocurrió porque siempre me hice valer por mis competencias, mi formación.

– ¿Conocés en tu organización u otras organizaciones ajustes salariales o bonos que se hayan otorgado en hombres y no en mujeres o que hayan sido mayores en hombres que en mujeres?

– ¿Que fuera referido a género? No lo podría afirmar, yo manejé el pago de bonos y si había algún sesgo de discriminación por género, es muy difícil de afirmar. Yo creo que no, que el sesgo es más inconsciente.

– ¿Creés que hay falta de tolerancia social con las mujeres en relación al poder?

– Sí, claramente. Es una opinión personal. Creo que además la mujer con mucho poder es amenazante y genera una postura autodefensiva por parte de

los varones, creo que prefieren mujeres menos avasallantes, con menos poder.

– ¿Creés que existe relación entre el bajo porcentaje de mujeres en puestos de dirección y la maternidad?

– Sí.

– ¿Existen beneficios en tu empresa que faciliten la reincorporación laboral de las mujeres?

En el banco particularmente recién ahora, yo esto trabajando para eso. Trabajo para todo lo que es conciliación y familia, pero te diría que las mujeres, por ejemplo en mi caso la tuvimos que luchar, no es tan sencillo. Yo porque mi marido es docente y entonces me hizo el balance, la realidad es que hoy las familias están totalmente desarmadas, el tema es que la mujer se autoexcluye y es muy difícil reinsertarse después de la maternidad. Hay otro tema que tiene que ver con la corresponsabilidad del varón, primero en lo que sería la familia como célula indispensable, familia formada por varón y mujer y los dos son corresponsables.

Nosotros en el banco ampliamos la licencia por paternidad a 15 días, igualamos la licencia de maternidad en caso de adopción, impulsamos el reintegro gradual por maternidad, flexibilizamos los horarios, flexibilizamos el viernes, pero sin embargo en el banco se observa que en la base el porcentaje de trabajadores y trabajadoras es 50/50, pero va decreciendo y cuando llegás arriba, el porcentaje de mujeres es el 23%. Uno se pregunta ¿por qué? Y cuando ves los programas de alto potencial o de futuro tenés igual cantidad de mujeres y varones que le sigue a la base, pero cuando seguís para la preparación de líderes te disminuye un montón. Creo que el banco y otras compañías lo que tienen que hacer es incorporar más semillero de mujeres con potencial y ayudarlas con las políticas para que puedan conciliar.

Las mujeres ahora también retrasan la maternidad, yo tuve a mis hijos a los 15 y a los 38 pero las mujeres ahora lo van retrasando y las mujeres cuando están listas para ocupar puesto de liderazgo es a partir de los 35 años que coincide con la edad en las que se les presenta la dicotomía. Se trabajan demasiadas horas y la vida corporativa es muy difícil y cuando volvés no te la hacen fácil.

Mi crecimiento creo que fue más lento porque prioricé mi familia, lo que pasa es que también prioricé mi desarrollo profesional, pero sabiendo que todo a la vez no se puede y relegué un poco el tiempo de crecimiento. Quizás llegué hasta acá y podría haber llegado más lejos si hubiera sido un varón. Yo creo que sí.

– ¿Considerás que desde el punto de vista normativo deberían impulsarse nuevas leyes que promuevan la igualdad de oportunidades en materia laboral entre hombres y mujeres?

– Sí, de hecho, uno de los 6 proyectos estratégicos que tenemos no lo impulso yo, sino la gerente de sustentabilidad y es diversidad e inclusión y una de las 4 patas es género, referido exclusivamente a mujeres. No sé si cupos es la solución, en algunos lugares sirve, yo creo que serviría. Porque la excusa tendría que ser por las competencias. Sí bueno está bien, pero hasta qué.

Creo, de todas maneras, que lo más importante son las leyes que ayuden a la conciliación, todo lo que es trabajo remoto y flexibilidad ayuda. Ahora, yo trabajo en la base, pero sería necesario que las leyes ayuden a la conciliación. Lo que sucede es que las compañías vamos muchas veces más rápido que las leyes.

Está el proyecto de ley, Macri lo había anunciado. Yo estoy en distintos foros con el Ministerio de Trabajo en donde hay un paquete para aumentar las licencias que lo anunció el Día de la Mujer el presidente.

Estuve ayer en una reunión de UNICEF Empresas que cuidan y, por ejemplo, en Islandia la licencia por maternidad se la puede tomar el varón o la mujer, es optativo. Eso ayuda, porque, si no, en el Inconsciente del que va a tomar a una mujer está el «Se va a quedar embarazada».

– ¿Considerás que las políticas internas de tu compañía favorecen la equidad entre hombres y mujeres?

– Yo creo que sí, hay un camino por recorrer, pero la visión está. Hoy no se da tanto porque es un banco local.

– ¿Considerás que alguna política actual impide o dificulta el acceso de mujeres a puestos de dirección?

– Hoy, por ejemplo, no tenemos trabajo remoto, pero estamos haciendo un piloto y tenemos un proyecto de trabajo flexible para implementarlo.

Lo que uno tiene que hacer es ayudar a la mujer en edad fértil a que pueda conciliar, si no, no puede llegar arriba y sin políticas de flexibilidad o trabajo remoto no tenés forma.

– ¿Hay algo que no te haya preguntado que sentís que me ayudaría en la investigación?

– Dialogando sobre el proyecto estratégico de diversidad, surgió el tema que las mujeres que están ahora en los puestos de dirección o de gerencia son mujeres que entraron de afuera. Es decir, que no hicieron el recorrido en la compañía.

Tengo dos hipótesis ahí, la primera es si realmente a las mujeres que hacen todo el recorrido en una misma compañía se les limita el crecimiento en la carrera por lo que venimos hablando y la otra hipótesis es si, en realidad las mujeres que vos traés de afuera son las mejores posicionadas porque el costo lo pagó la compañía anterior. Las que vienen de afuera crecen más rápido porque la compañía siente que no pagó el costo del crecimiento.

## Gerente corporativo, gerencia corporativa servicios centrales y abastecimientos

### Banco Supervielle.

– Cursé el secundario en un colegio técnico, soy técnica en administración de empresas. Si me preguntás si era mi vocación, lo desconozco, pero mi mamá había enviado a mis hermanas a un colegio de monjas y yo quería ir a un colegio mixto.

Cuando terminé el secundario, que fueron 6 años, tenía un gran beneficio que era entrar libre a la facultad de Cs. Económicas y teníamos carreras propias la rama de económicas, es decir que ya tenía una ventaja competitiva. Después de que hice la carrera de económicas, hice la de contadora pública.

Mientras estudiaba siempre trabajé. En el año 1978 empiezo a trabajar en el Bank of América en una sucursal, siempre soñé con trabajar en un banco y es en Bank of América donde empiezo mi carrera bancaria. En la sucursal inicié haciendo plazos fijos, después pasé a trabajar en el Banco General de negocios que era un Banco nuevo donde tenían vacante para contaduría y me anoté. Cuando ingresé se fue una de las secretarias del Directorio y me colocaron a mí en esa posición. A mí no me gustaba ser secretaria, pero me decían que era transitorio, pasaban los meses y seguía en el mismo lugar y yo no tenía la personalidad ni el carácter para ser secretaria, por lo que decidí renunciar.

Después ingresé a trabajar para el estado en el área de legales, pero no me gustó porque la gente llevaba un ritmo que no era el mío. Renuncié y entré en el Banco Roca, mi función era liquidar préstamos de *factoring*, la verdad que me fue muy bien en cuanto a mi carrera profesional, me pusieron con el tiempo a cargo del área, después me dieron el tesoro de garantías y en ese proceso me casé y estuve un año en tratamiento para tener un hijo. Mi cabeza en ese momento estaba en otro lado.

– ¿Cómo fue ese momento de trabajar y estar haciendo un tratamiento de fertilidad?

– En lo particular, por mi personalidad el trabajo siempre me ayudó. En ese momento hice tratamientos hasta que mi marido dijo «¡Basta! Esto es una locura, vamos por la adopción» y quedé embarazada. Tuve a mi hijo, me tomé licencia más excedencia y me reincorporé. Mientras trabajaba en el centro, iba y volvía a la guardería que me quedaba muy lejos y siempre estaba cargada con mochilas y cosas. Me pasaba todo el día viajando hasta que entendí que uno tiene que tomar decisiones y entender cuál era la prioridad y en ese momento era mi hijo. Hablé en el banco y pedí el pase a una sucursal que estaba cerca de mi casa, resignando el puesto en Casa Central.

En sucursal me desarrollaba como contadora y ahí empecé mi carrera en la red, tuve mucha suerte porque tuve un gerente que era espectacular y me enseñó muchas cosas. Es un tipo que te abría mucho la cabeza, siempre decía «Pensemos qué hacer, qué le podemos ofrecer diferente al cliente», así que siempre tuve mucha suerte laboralmente hablando por los jefes que me tocaron, eran personas realmente muy exigentes. Después pasé a estar cargo de una de las sucursales del banco y estando ahí el banco se vendió y lo compró la Sociedad de Cooperativas Agrarias. Yo estaba en la red cuando desde casa matriz piden gente que conociera bien los procesos de sucursales y me mandaron a mí.

Me presenté a la entrevista embarazada de 7 meses y me dice el gerente del sector: «Yo esperaba a uno, no esperaba a dos» y yo le contesté «Pero este viene incorporado». Después de la entrevista me pasaron a Casa Central y con mi marido decidimos mudarnos y poner una mujer que cuidara a nuestros hijos.

El Banco se vendió nuevamente y el proyecto no me gustaba, como estaba bien económicamente me fui, con el riesgo de ser mamá y la posibilidad que

no te tomen de nuevo me tomé tres meses sabáticos pero me volvía loca en casa. Un día jugando tenis con una amiga me comentó que empezaba con todo el proyecto de las AFJP y me pareció un proyecto lindo porque era nuevo y ni siquiera había especialistas en el país así que nos capacitaron unos chilenos, ya que ellos tenían ese sistema en su país.

Participé del proyecto y estuve en el lanzamiento de una AFJP, fui contratada y después me efectivizaron, pero siempre sentí que no pertenecía a ese ámbito, yo pertenecía al mundo financiero de los bancos. Un día veo un aviso de Exprinter Banco, que es el origen de nuestro banco, gracias a Dios me contrataron y desde ese momento estoy.

En Exprinter pedían analistas funcionales, lo que para mí significaba volver a empezar, pero no me importaba, me postulé y quedé.

– ¿Cómo fue tu desarrollo profesional dentro del banco?

Este era un banco mayorista, es decir que se dedica más a la mesa, pero después se transformó en banco minorista. Éramos muy pocos en un principio y tampoco teníamos sucursales y en ese momento me ofrecieron ir como contadora de la sucursal.

Tuve dudas, pero como hacía falta me fui. Después pasé a liderar proyectos como el de ANSES que fue un proyecto enorme. Al principio me asustó el desafío, pero después fue sentarme a pensar cómo hacerlo.

Después Patricio Supervielle quería fomentar un proyecto en San Luis para que los comercios dieran préstamos en el momento y estuve a cargo del desarrollo e implementación hasta que llegó la debacle del 2001. Después pasé a operaciones como subgerente de operaciones, donde estuve por mucho tiempo. Luego estuve a cargo de área de coordinación operativa y más tarde me ascendieron a gerente ejecutivo. Después pase a gerente de organización y procesos. Vos tené en cuenta que todo esto que te voy contando, fueron 25 años de carrera. Mientras fui gerente de organización y

procesos, me tocó gerenciar el proyecto cambio *core* del banco. En ese momento ya estaba fusionado Banco Banex con Banco Societé Generale y teníamos que cambiar todo el *core* del negocio. Fue el proyecto más duro de mi vida, trabajábamos a veces 48h sin dormir cuidando que la aplicación que no se cayera. Después de ese proyecto me ascendieron a gerente corporativa de la parte de operaciones, ahora tengo a cargo el área de parte de operaciones, con todo lo que son servicios centrales como seguridad y arquitectura y toda la parte de abastecimiento como compra y pago a proveedores.

– En estos proyectos que me contás que liderabas, imagino que no había muchas mujeres, ¿en algún momento sentiste diferencias con tus pares hombres?

– No, no había mujeres porque además el proyecto se implementó *Big Bang*, que es un tipo de proyecto que apagás y prendés, veníamos haciendo simulaciones y simulacros, pero por supuesto que no es lo mismo en producción que en desarrollo. Así que fue un año durísimo y en el medio mi hija cumplía 15 años por lo que estaba también armando la fiesta y no sabía cómo resistía con todo.

El proyecto tenía un subgerente del proyecto, a mí me lo habían ofrecido y yo no lo había aceptado porque al estar casada había cosas que tenés que consensuar y mi marido también trabaja en la parte financiera y me decía: «No agarres eso, es una locura» y fue cierto, porque en nuestro equipo antes de salir, tres personas tuvieron ataques de pánico. Son proyectos muy complicados, pero había que hacerlo y lo hicimos, y como experiencia profesional fue espectacular. De todas maneras, me hubiera gustado vivirlo de forma diferente, son proyectos de alta resistencia.

En un momento el proyecto no estaba avanzando y me asignaron como subgerente, aun así, el gerente anterior del proyecto siguió trabajando conmigo. Fue una pieza fundamental del proyecto. Como experiencia fue

espectacular pero hoy miro para atrás y no lo haría porque no tengo la energía para hacerlo porque son 11 años después.

En ese momento, el gerente general del banco fue muy bueno para mí porque tenía mucha experiencia en liderar proyectos de esa naturaleza y un día me dijo: « Lo perfecto es enemigo de lo bueno», porque no podía esperar que todo sea perfecto y en realidad debemos tener una mirada desde otro lugar y cuando surjan los proyectos poder sortearlos.

Soy una convencida de que la pasión en lo profesional te hace ver las cosas desde otro lugar y esto también se aplica a la vida personal. Con mi marido viajábamos mucho por trabajo, pero siempre coordinábamos para que uno esté en Buenos Aires y de esa forma planificábamos todo de tal manera que una vez nuestra hija más chica me preguntó: «¿Esta semana quién está en casa?», y así estábamos, pero siempre muy coordinados. En el desarrollo profesional es clave el apoyo de la pareja, es muy importante la confianza en la relación.

Yo soy muy perfeccionista y exigente, muchas veces la gente que trabaja conmigo lo padece porque como soy conmigo, soy con los demás.

Las estructuras piramidales achatan a la gente, hay que hacer escuela, dar oportunidades y dejar que participen porque las cosas son cambiantes.

-¿Alguna vez viviste situaciones donde el género influyó en el desarrollo profesional?

-Sí, voy a hablar de la etapa actual porque antes no había una sola mujer en la alta gerencia. Hoy somos tres. Si bien es poco, tenemos una gerente corporativa en el negocio. Normalmente las mujeres estaban en posiciones más administrativas, no en la parte del negocio y hoy tenés directoras.

Me acuerdo una historia muy cómica. Había una subgerente General en el Banco y un día me llama, yo en ese momento estaba como subgerente de operaciones y me dice: |te voy a traer un jefe para que aprendas un montón».

Lo viví como uno de los obstáculos que te tocan en el camino, porque yo estaba capacitada para ese puesto, así que traje un gerente de operaciones excelente y me llevaba bárbaro, pero sentía que en lo profesional no aprendía.

Todavía cuesta que escuchen las voces femeninas pero la mujer tiene varias capacidades. Tenés la capacidad de ser una ejecutiva y también la capacidad de ser mamá y ambas cosas las manejas en paralelo.

Tuve momentos en que estaba en reuniones importantes y me llamaban porque uno de mis hijos se sentía mal. No digo que el hombre no maneje esas situaciones, sino que no desarrolló ese instinto maternal que tenemos las madres. Hoy el hombre empieza a desarrollarlo y yo lo veo en mis sobrinos, por ejemplo, que los dos hacen las dos cosas, en mi vida era un impensado. De todas maneras, sin mi marido no podría haberlo logrado, sin alguien que me tire para adelante y me acompañe.

Esa dualidad está más compartida en lo personal, en el ámbito laboral es un sí. Pero ustedes, la nueva generación, son las que tienen que continuarlo. Yo creo que se abrió un camino importante, aunque fue duro sentarte en una mesa y que te escuchen, o discutir de igual a igual con un hombre, y cuando suban las generaciones nuevas, por un tema conceptual ya el hombre y la mujer piensan distinto, ya comparten más cosas, ya entienden que si los dos trabajan y van a desarrollarse profesionalmente la responsabilidad de la casa y los hijos es compartida. No sólo de la mujer, que no sé de donde lo heredamos, mi mamá habría estudiado, pero venía con una concepción dura. Por ejemplo, cuando empecé a trabajar, a mi papá no le gustaba, lo mismo cuando tuve a mi hijo, se horrorizaba que sea madre y trabajara. Hace un tiempo me dijo: «yo no puedo creer todo lo que construiste» y yo le dije que si él había sido capaz de construir cosas por qué yo no iba a ser capaz de construirlas.

Cuando desde el Grupo Supervielle salimos a la bolsa, para mí ir a Wall Street era impensado, estar con tu compañía y hacer sonar la campana fue algo maravilloso, y cuando llegué a Bs. As. le regalé a mis papás un recuerdo del momento donde decía en inglés mi nombre y «Gerente de Operaciones» y a él se le caían las lágrimas. Siempre tuve muy en claro que personalmente quería lograr cosas, hacer mi autoconstrucción y cuando tuve miedo mi marido siempre me decía: «sos capaz, ¡anímate!». Siempre había que sortear dificultades y no siempre las laborales eran las más difíciles.

– ¿Pensás que hay relación entre el bajo porcentaje de mujeres en los puestos de dirección y la maternidad?

– No sé si es tan así, yo creo que todavía se tiene que terminar de entender o madurar la concepción de que las mujeres podemos tomar tan buenas decisiones como los hombres.

En lo personal, entiendo que todos tenemos que cambiar independientemente de la posición que ocupemos en la organización. Todo es un proceso de maduración y cuanto más arriba estás en las posiciones, más políticamente correcta necesitás ser. Yo no soy una persona muy política, a mí me gusta la ejecución, todo lo que tenga que ver con el hacer, pero si en algún momento te tenés que plantear, cómo decirlo, a veces debés ser más firme y otras, más flexible.

Siempre hay que ir adaptándose y ver cómo encarar los problemas, hay problemas que son más complejos que otros y no es necesario gritar para que uno te escuche, y otras, tenés que levantar el tono porque el otro habla por sobre vos y tiene un vozarrón. Me parece que todavía falta un pequeño *click*.

El género existe, es imposible que no exista. Lo importante es cómo lo manejas y la capacidad de escucha que tengas, independientemente si es hombre o mujer.

Para mí es muy importante haber dejado espacios abiertos para otras mujeres, hay que abrir caminos.

Me parece que es fundamental para provocar el cambio repensar las estructuras. Por ejemplo, hay bancos en Europa que ya trabajan con metodologías ágiles que logran empoderar a los grupos de personas y eliminar lo piramidal.

Igualmente, yo me enojo muchísimo cuando en el banco me dicen «acá nunca me dieron oportunidades» y en realidad es que nunca las tomaste, porque esta es una organización de espacios constantes. Uno no puede pretender que el otro te diga por ejemplo: «tomá el agua, yo te voy a servir el agua y vos la tomás o no pero no tenés que estar esperando que yo te diga “por favor, tomá el agua”». Los espacios vos los tenés que generar en tu vida profesional y personal.

Hay que aprender a tomar los espacios y, a veces, está bueno equivocarse, estamos en una organización que no castiga los errores, porque Patricio Supervielle es así. Cuando él empezó, en el año 94, con el proyecto de jubilados y me dijo que iba a llevar adelante el proyecto, tuve miedo, pero no me quedé paralizada, lo importante era cómo lo sorteaba. **Hay que tomar desafíos, siempre teniendo criterio.**

Hay dos cosas muy fuertes: una es la pasión, la pasión mueve montañas. En segundo lugar, qué tan dispuesta estás vos sin la necesidad de sacrificar nada, pero balanceando todo y tomando espacios, porque la vida te los pone frente, tomalo o dejalo. Hay que tomar los desafíos y sortear los miedos porque nada va a ser perfecto, va a ser bueno.

Los errores son importantes profesionalmente para tener autocrítica. La historia sirve para que corrijas para adelante, qué es lo que hay mirar.

Por otro lado, entiendo que los grandes proyectos, los transformacionales, los tienen que liderar desde recursos humanos. Esto lo hablé bastante con el

gerente de recursos humanos, porque es una cuestión cultural. La gestión del cambio y de las personas debe surgir desde recursos humanos, no desde el área de sistemas, para que todas las personas podamos ir de la mano en el cambio, tienen que participar en todas las reuniones que se generen para el cambio o las implementaciones necesarias.

No es solamente hombre y mujer, hay que romper varias estructuras.

### **Gerente ejecutivo, riesgos operacionales, tecnológicos & continuidad del negocio, Banco Supervielle**

Estudié en la UAI Ingeniería en sistemas informáticos en el 2001 y terminé en el 2008, tardé porque desde que empecé a estudiar empecé a trabajar, desde el primer momento.

Trabajaba de 9 a 18 h y estudiaba de 19 a 23 h todos los días de lunes a viernes y estudiar los fines de semana. Se me hizo un poco pesado, algunos cuatrimestres hacía 4 materias y por ahí, otros, 2.

Elegí esa facultad porque tenía mucho de telecomunicaciones. Mi principal objetivo era estudiar algo relacionado con ingeniería aeroespacial. Le contaba hace poco a mi hijo que cuando era chica quería ser astronauta y después cambié a ingeniería aeroespacial, pero se estudiaba en Córdoba y él me preguntó: «¿Por qué no lo hiciste?» En ese momento no me quería ir a Córdoba, cambié totalmente de orientación. No me quería separar de mi familia, no me quería ir y entonces encontré esta facultad que tenía mucho de telecomunicaciones.

Después los trabajos empezaron a llevarme donde estoy, empecé en una empresa que se llama Calipso Software porque en ese momento, en el 2001, era todo medio complicado. Empecé como recepcionista y muy poco tiempo después estaba en el sector de preventa y diseñé productos para vender, y al año conocí una persona que me contactó con otra empresa de sistemas y me pasé. De ahí, pasé a Price en auditoría y consultoría de sistemas en bancos.

Entre los bancos con los que trabajábamos, trabajaba con Banco Supervielle y cuando finalizó el proyecto me pidieron el cv y me ofrecieron trabajo acá.

En Price yo tenía mucha carrera, pero elegí cambiar porque veía que no había mujeres en puestos jerárquicos, no veía madres en Price. En ese momento yo estaba de novia, conocí a mi novio en Price, pero veía que no había gente grande ni madres. Entonces no veía un trabajo de familia y me fui por eso. Ahora Price tiene *part-time* para las madres, cambió bastante. De hecho, la directora de Price que maneja los Bancos ahora, tiene dos bebés. No es el Price que yo conocí.

En Banco Supervielle estoy hace casi 10 años, entré en sistemas como analista *senior*. En Price yo iba a ser gerente, pero no me importaba nada, yo me quería ir. Tenía gente a cargo, un montón de bancos a cargo y sentía que mi cabeza iba a explotar.

Cuando entré en Banco Supervielle, solamente éramos en el sector mi jefe y yo y no tenía nadie a cargo. Empecé en el sector de riesgos de tecnología. Con el tiempo me dieron una persona a cargo, después el puesto de líder, y más temas y más gente a cargo. Empecé a tener auditorias de Banco Central a cargo y el sector dejó de ser una jefatura y pasó a ser una gerencia.

En el medio me casé, tuve un hijo y me fui de licencia. Cuando volví de la licencia, a los dos meses, mi gerente, el gerente corporativo de sistemas se va y me ofrecen estar en su lugar, pero no me dan la gerencia. Estuve en su lugar, pero como jefa, dos años.

En ese tiempo ascienden a un chico a gerente, pero a mí no me ascienden a gerente, entonces hablo con el gerente general y le digo: «Mirá, hace dos años que estoy», yo ahí estaba embarazada de mi segunda hija, y él me explicó que iba a venir otro gerente corporativo y tenía que dejar que tome las decisiones el nuevo gerente corporativo, entonces no podía ascender a todos a gerentes, a lo que yo le respondo: «bueno, está bien pero yo hace dos años que estoy cumpliendo las funciones de gerente», y me preguntó si

era por un tema de plata o de sueldo y yo le dije que no, que era un tema de reconocimiento.

Termino en ese momento la auditoria de central y vino el que es hoy el gerente corporativo, muy bien conmigo, me dijo que recién llegaba, pero seguro algún cambio iba a hacer, pero que me tomara la licencia tranquila. Entonces las mujeres siempre tienen eso de que con las licencias todo es más complicado porque te ausentás por un montón de meses. Igualmente estando de licencia vine a trabajar, a los tres meses de licencia me llamaron por los cambios que se estaban implementando y tuve que venir con la gorda a upa.

Después el central nos dio la nota de sistemas, que nos sacamos rebuena nota, y yo se los mostré a todos. Durante la licencia de maternidad, me llamó mi jefe actual y me propuso el puesto de gerente de riegos no financieros que tiene a cargo riesgos de TI y me dio la oportunidad de ascenderme a gerente que es lo que no me venían dando. Es decir que el ascenso fue durante la licencia de maternidad.

Mi jefe actual se portó rebien conmigo porque cuando volví a trabajar y a, mi hija, le agarró un virus regrave, estuvo internada una semana y mi marido estaba de viaje afuera. Y él me apoyo en todo momento.

– ¿Alguna vez viviste situaciones donde el género influyó por sobre la formación académica??

– En este caso que te conté, un momento la misma gente del central dijo: «acá en el manual dice funciones de gerente de TI y acá ella es jefe, actualicen el manual o de una vez haganla gerente ».

Si lo sentí, cuando estaba en riesgo de TI, que fue mi primer movimiento. Me moría de miedo o inseguridad, ahora estoy más tranquila, pero al principio me costó muchísimo. Cuando a mi jefe anterior le dan el puesto de desarrollo a mí me ponen como jefe en este puesto gerencial y el

corporativo que estaba en ese momento, me enteré que no me quería, no sé si fue por género o porque me vio muy blandita. Después, con el tiempo, lo gané porque soy muy trabajadora y muy remadora.

Para mí es como no te ven, no te miran al principio, como si fueras invisible.

– ¿Creés que hay falta de tolerancia social con las mujeres en relación al poder?

– Tal vez porque no están acostumbrados. Sí, puede ser. Acá hay una líder que es muy buena, que es coordinadora de compras. Es una líder nata, hay gente que le tiene miedo y hay gente que responde muy bien a su estilo de liderazgo. Ella tiene las cosas muy claras, sabe lo que quiere y cuando lo ves de una mujer te extraña y porque te lo tendría que decir con cara de dulce, ¿porque es mujer?

Me parece que hay poca tolerancia porque la gente no está acostumbrada y hay muchas miradas. Por ejemplo, cuando en una reunión una mujer está hablando hay muchos esperando que se equivoque o a ver qué dice.

¿Existen en tu organización planes de carrera que contemplen la equidad de género?

Acá no está muy definido, es como que el plan de carrera lo ve cada uno y lo vas definiendo con tu jefe, pero en Price estaba más definido, te preguntaban: de acá a « dos años, ¿que querés hacer?»”. Entonces yo sabía que en algún momento tenía, por ejemplo, que vender para poder ascender y eso no me gustaba, pero era bien profesional el plan de carrera.

En Supervielle, el plan lo veo con Javier en base a lo que me falta. Este año tomé nuevas responsabilidades, me recomendó más de riesgos operacionales, no tan tecnológico, llevamos el plan a recursos y planteamos ¿Creés que existe relación entre el bajo porcentaje de mujeres en puestos de dirección y la maternidad?

Me parece que sí, aunque en mi caso mi experiencia fue todo lo contrario y es más, se respeta. Si yo le digo a mi jefe «tengo que ir al acto de mi hijo» y me voy corriendo, pero me llevo la máquina y mando el trabajo que tenga que mandar a las 11 de la noche. Prefiero esa flexibilidad hoy, si tuviese un jefe que me dice te tenés que quedar hasta las 7 te diría otra cosa. Mientras trabaje por objetivos no tiene problemas.

Y tal vez no hace falta decir: «teletrabajo dos veces por semana» o «no teletrabajo», sino plantear: «bueno, hoy me voy a las tres de la tarde y me conecto de casa después». Sé que a veces no podés dejar todo al libre albedrio, pero si trabajás por objetivo, se puede.

Cuando volvió de la licencia

Me reacompañó la organización, con mi primer hijo tuve problemas con la niñera, fue horrible y se lo planteé al que era mi jefe en ese momento, fue un viernes. Llamé a un maternal y el lunes empezó en un maternal por lo que tuve que faltar esa semana de adaptación y me acompañaron en todo momento.

Y con Sarita, la mandé a maternal desde el primer momento para no tener este problema y le agarró un virus muy grave, por lo que también tuve que faltar un mes cuando me reincorporé. De todas maneras, me costó mucho volver y adaptarme.

¿Creés que hay falta de tolerancia social con las mujeres en relación al poder?

A veces puede ser, yo tengo una forma de ser muy tranquila muy dulce, pero a veces me tengo que poner en una postura muy rígida, porque si no, no te tienen en cuenta, te pasan por encima.

¿Viviste situaciones de acoso en ámbitos laborales?

Si me paso con un hombre del Banco Central, me tuve que hacer la boluda más de una vez. Le mandaba las cosas del trabajo y me invitaba un café y me tenía que volver a hacer la boluda, casi dos años en esta situación y fuimos muchas la que lo vivimos acá.

### **CFO de Banco Supervielle.**

Cuando empecé a trabajar no me cuestionaba si las cosas pasaban por razones de género, pero con los años empecé a resignificar todos los acontecimientos, como por ejemplo la maternidad.

Al primer puesto gerencial que accedí fue a través de la persona que en ese momento estaba a cargo, me candidatea al directorio y cuando analizaron el caso vieron que, por formación académica, experiencia y méritos podía ocupar el puesto. En el momento que analizaron el caso de mi designación yo estaba embarazada y entendieron que no estaban dadas las condiciones para promoverme en ese momento, porque había que ver qué hacía yo cuando tuviera el bebé. Se preguntaban: «¿Y si no vuelve? ¿Y si se toma nueve meses de licencia?». Entonces me hicieron firmar un documento donde se establecía que estaban de acuerdo con mi designación, pero lo tratarían nuevamente cuando yo volviera, y a mí en ese momento no me pareció un horror.

En ese momento había como una idea generalizada de que la mujer cuando se embaraza, no vuelve o pierde el compromiso. En relación a esto hay un caso que me parece apasionante: es el de la primera ministra de Nueva Zelanda, Jacinda Ardern. Cuando la designaron en 2017 era la primera presidenta mujer, la más joven, tenía 38 años y a los pocos días se entera que estaba embarazada. Hacen una conferencia con el marido donde plantea desde el primer momento que iba a trabajar hasta que pudiera, se iba a tomar creo que 30 días para ocuparse exclusivamente del bebé y de a poco iba a ir volviendo a trabajar. Hoy es algo natural y normal, y las mujeres pueden seguir ocupándose de sus profesiones y trabajos una vez que son madres. Por eso celebro todas las oportunidades que tienen ustedes las mujeres más

jóvenes, porque hoy todo está más consciente y cada uno pone su granito de arena. Y hoy entender que el haber dejado postergada una designación porque estaba embarazada no está bueno.

– ¿Cómo viviste profesionalmente que el Grupo Supervielle comenzara a cotizar en la bolsa de NY?

– En ese momento tenía el mismo puesto que ahora, CFO, por lo tanto estaba a cargo de la documentación que se debía presentar y la explicación del negocio.

En esta organización yo siempre lo digo y lo reconozco, tiene una estructura societaria que nace como una empresa familiar y una empresa familiar es esa en la que las mujeres tienen un rol muy importante. Hoy todos hablamos sólo de Patricio Supervielle, pero Patricio Supervielle asume a cargo de la empresa cuando la persona que tenía el mando era su mamá, porque el papá ya había fallecido y en el momento que él fallece, la que queda a cargo era la mamá.

Él siempre dice que no le hace ruido que las mujeres tomen decisiones, pero es una cuestión de formación. Lo mismo pasa con su mujer, que era una persona muy presente y de armas tomar y por tanto, es una persona que insiste mucho en que haya mujeres en los equipos y fomenta la diversidad. Muchas veces le planteó a recursos humanos que se presentan candidatos hombres y no mujeres, tiene siempre el reflejo de decir «presentame también candidatas mujeres». Es un hombre que como líder de la organización está convencido de la importancia que trae al desarrollo de la empresa la diversidad de género.

No es casual que hoy seamos uno de los bancos que más mujeres tiene en puestos de dirección. Es un tema que actualmente está sobre la mesa.

Si vos tenés un buen candidato no importa el género sino las competencias.

– Me habías comentado que cuando eras joven no estabas de acuerdo en que los cupos fueran la solución, pero ahora sí. ¿Me contarías por qué cambiaste de parecer?

– Yo vengo de una generación en la que somos muy meritócratas, si vamos a hacer algo estamos súperpreparadas, si vamos a dar un examen lo recontra estudiamos y si vamos a hacer una presentación de un trabajo, trataremos de hacerlo de la mejor manera. En cambio, los hombres no lo toman tan así, por supuesto que en los extremos siempre van a existir mujeres y hombres que improvisen, pero en líneas generales, me animo a decir que es así.

Cuando se habla de cupos, la inclusión genera que muchas mujeres digan que tenemos que llegar por mérito y no por cupos, pero la verdad es que me estoy poniendo un poco ansiosa. ¿Es decir, cuánto tiempo falta? Pasa el tiempo y pasan los años y, si bien el feminismo tiene una agenda que está creciendo, tampoco cambia tanto la distribución.

Si bien queremos llegar por méritos y porque lo merecemos la pregunta que me empecé a hacer es: ¿los hombres que llegaron, llegaron por mérito? Y la respuesta es no. Al final de cuentas la única diferencia es cultural, porque ellos tienen menos barreras y en aras de una escala meritocrática, lo único que hacemos es no ayudarnos en las estadísticas. Por eso me reconcilé con los cupos, porque aceleran el proceso de remover barreras. Hay mujeres que se ven y se hacen visibles por los cupos y sin el cupo nunca habrían llegado.

Es importante destacar que los hombres hacen un tremendo trabajo de *networking* que las mujeres no hacemos, no lo hacen a propósito, es algo natural y encuentran su espacio de compartir cosas y cuando tienen que designar a un director, llaman al compañero con el que juegan al fútbol porque le tienen confianza, no porque sea el que esté más preparado.

– ¿Al momento de negociar, las mujeres y hombres tienen las mismas competencias?

– Las mujeres, al momento de negociar, tenemos como una sensación de culpa, como si tuviéramos que agradecer por el lugar que tenemos. Estoy segura que dejamos el campo abierto porque nos quejamos menos, porque las mujeres tendemos, me animo a decirlo en términos genéricos y puedo estar equivocándome, pero tendemos a hacer las cosas sin saber si correspondía que lo hagamos o no.

Cuando al hombre se le pide que haga algo ya comienza a negociar, es decir, pide recursos, presupuesto y hace sentir que va a hacer una cosa muy fantástica y cuando llega es un «¡Mirá lo que hice!» en cambio las mujeres somos más calladas, hacemos las cosas y, al faltar el ruido, parece que no es tan importante.

– ¿Notás diferencia cuando negociás con una mujer a cuando negociás con un hombre?

– Con respecto a las mujeres, te diría que hay, en general, dos tipos de líderes: la que llegó a la posición utilizando estilos masculinos porque creía que era la única forma de llegar, en cuyo caso las negociaciones tienen un código parecido al de los hombres y es más de especular y medir, y el otro grupo, del que formo parte, en el que una construye desde las fortalezas que tiene y es un placer cuando te podés encontrar con personas con las que podés hablar desde un mismo lugar, es decir con capacidades analíticas, entendimiento, expresión de las emociones. Normalmente en el otro grupo las expresiones de las emociones están escindidas y no forman parte, ahí es donde noto la diferencia al negociar, cuando trabajo con mujeres que tienen un «liderazgo más femenino» porque te conectás desde otro lugar, pero también es cierto que hay generaciones de mujeres que han avanzado como pudieron y, a veces, la manera de poder terminó trastocando las características propias y en ese caso es muy parecida a la negociación con un hombre.

Yo lo que he tomado como práctica es que nos tenemos que ayudar entre mujeres, porque muchas veces caemos en lo que le criticamos a los hombres. Si estoy en la mesa de todos colegas y hay una colega mujer que está planteando algo que no me convence cómo lo está haciendo y un hombre, si me agarrabas distraída 10 años atrás, yo hubiese sido muy dura con ella y lo hubiera planteado alevosamente y eso lo que hace es debilitarnos. En cambio, ahora me propongo ante una misma situación que me parezca desagradable, si se trata de una mujer, lo voy a hablar a solas o plantearlo de otra manera, porque ya bastante hay que luchar como para encima tener que luchar entre nosotras.

Trato de ejercitar esto de ayudarnos más que seguir siendo funcionales a debilitarnos.

Siempre me pregunto «¿por qué las poquitas que podemos llegar podemos?» Y llego a la conclusión de que soy de una generación donde el acceso al estudio o la capacitación y la movilidad social para mí era algo que podía y debía hacer, y mis padres siempre estuvieron ayudándome y transmitiéndome que yo podía y siempre celebraron mis logros. Después, hay otro factor de desarrollo que fue que los primeros 25 años de carrera los hice en el Banco Central, que es una organización que no está orientada a rentabilidad y ese ambiente es más propenso al ascenso de carrera de una mujer porque la orientación a resultados, como lo es en la actividad privada, hace la competencia mucho más agresiva. Entonces el *driver* de un impulso es conseguir un resultado y no importa cómo, y en esa carrera de locos que tiene el mundo financiero cuando arranca en serio es de locos, nunca hay tiempo y la energía está puesta en llegar a los resultados, y si me entendés y, si no, me acompaña y yo arremeto. En cambio, en el Banco Central va más orientado a un contexto de un marco jurídico, bien público y entonces premia la rigurosidad, la capacidad de análisis, la expresión sobre todo escrita y eso me ayudó a entender que podría hacer un montón de cosas que,

tal vez, en un medio más hostil no hubiese podido, entonces cuando llego a la actividad privada yo entendía que podía.

Esos 25 años me dieron una seguridad que se convirtió en un gran activo a la hora de continuar mi carrera en el mundo privado.

Lo más importante me parece que es superar la voz que te dice «esto no lo podés hacer». Hay una frase de la CEO de Facebook que decía: «no se vayan antes de irse», porque en el caso de las mujeres, al momento de quedar embarazadas, empiezan a pensar que no van a poder lograr las cosas o no van a poder hacerlas, o para qué voy a empezar este proyecto si en dos meses ya me voy de licencia. Si uno interiormente piensa que no puede hacer las cosas, en un contexto donde todo te hace sentir, eso te vas relegando y perdemos todos, la organización también pierde talento.

Algo que tenemos que pensar en cambiar es el paradigma de trabajo, porque es muy presencial y eso no ayuda a las mujeres después de la maternidad a insertarse nuevamente o con mayor facilidad.

Yo recuerdo hace 30 años atrás cuando salía de trabajar tenía que correr al jardín maternal y tenía que llegar y era yo la responsable, no el papá, y eso no se discutía. Creo que para tu generación no lo van a vivir así, van a cuestionarlo.

– ¿Cómo fue tu ingreso al Banco Central y luego a Banco Supervielle?

– Al Banco Central entré por un concurso público en el que buscaban estudiantes de carreras afines, en este caso economía. Fue una experiencia muy linda porque estaba en segundo año de la carrera y no trabajaba, me fue bien y entré, ahí hice carrera y fui ascendiendo y llegué al máximo puesto que un funcionario de línea puede llegar, que es subgerente general y los últimos 5 años de mi carrera estuve en esa posición.

En un momento, sentí que tenía que hacer un cambio y, si bien era joven, si quería hacer un cambio era ese el momento de hacerlo, porque si no, después, iba a ser más difícil hacer cambios y decidí renunciar. Comencé a pensar qué podía hacer fuera del Banco Central y me cuestionaba si sabría hacer otra cosa que no fuera lo que estaba haciendo.

En un primer momento me asocié y estuve trabajando para una consultora chica como experta *freelance*, que es de quien es ahora el presidente de ADEBA. Trabajé con él más de un año y después me llamaron de Banco Supervielle. Fue difícil para mí habiendo trabajado en un banco, volver tan pronto a la actividad corporativa. Primero les dije que no y el banco empezó a pensar qué oferta me podía hacer para atraerme, el primer puesto que tuve dentro del banco fue gerente de *compliance*, después, con la IPO, me dijeron que necesitaban una persona y me ofrecieron el puesto de CFO.

Insisto con el ambiente, claramente el ambiente en las organizaciones privadas es mucho más competitivo y agresivo. Yo lo noté y aún siendo una persona con experiencia y a la que le había ido bien, que había participado en cosas muy grandes en cuestiones de política monetaria como convertibilidad, corralito, yo estuve ahí y me ha tocado estar en mesas chicas decidiendo cosas importantes. Nunca viví el nivel de hostilidad que se siente en este medio. Pienso que este modelo no saca lo mejor de nosotros.

– ¿Hay algo que no te haya preguntado que quisieras agregar?

– Sí, el tema de que como mujeres nos preparamos mucho en lo que debemos hacer técnicamente y hay un tema que es una competencia sumamente importante, que tiene que ver con cómo comunicarnos y cómo lograr ese tono en el que logramos ser escuchadas.

Me animo a decir que hoy sigue habiendo mujeres que tienen mucho más para decir por sí mismas que lo que efectivamente se las escucha, y es el día

de hoy que hay hombres que hablan o expresan en palabras lo que en realidad produjo una mujer, y eso no está bueno y hay que trabajarlo.

Es una capacitación que no se nos da, yo ahora cuando ejerzo la docencia estoy muy atenta al que no se anima a hablar. Como líder necesito generar el espacio para que sea escuchado, y no el que vocifera más alto tapa al otro. Las relaciones impersonales son sumamente importantes y hay que trabajar en eso.

Siento una gran responsabilidad en generar espacios porque muchas veces se dice «si las mujeres hicieran lo que tienen que hacer, las cosas se dan» y no es así, muchas veces es suerte de estar en el lugar adecuado, delante de la persona que justo te escuchó, que tenga la sensibilidad para capturar lo que otro no. Entonces encontrar un tono de conversación donde el otro pueda conectar es muy importante, por eso hay un trabajo nuestro como mujeres de entender cómo expresarnos, una puede ser insistente y subirse a todos los trenes o saber que no vas a jugar todo el partido, pero te vas a asegurar dos o tres temas que son importantes y que sí me lo escuchen.

### **Encuestas virtuales**

#### **Gerente de HRBP y empleos**

1. Título/s obtenido/s en tu desarrollo académico

Licenciada

2. ¿Cómo viviste el acceso, desarrollo y culminación de tus estudios?

Sin problemas

3. ¿Cuál es tu puesto actualmente?

Gerente de HRBP y empleos

4. ¿Cómo fue tu desarrollo profesional dentro de la empresa?

Siempre tuve muchas oportunidades de crecimiento

5. ¿Alguna vez viviste situaciones donde el género influyó en el desarrollo profesional por sobre la formación académica o experiencia?

No

6. ¿Conocés en tu organización u otras organizaciones ajustes salariales o bonos que se hayan otorgado a hombres y no a mujeres, o que hayan sido mayores en hombres que en mujeres?

No

7. ¿Participaste o participás de un plan de desarrollo en tu carrera laboral?

1. Siempre tuve la posibilidad de crecer y formarme sin problemas. Los planes no son diferenciales, tampoco creo que deban serlo.

¿Participaste o participas en Banco Supervielle de un plan de carrera?

No, pero siempre tuve la posibilidad de crecer dentro del Banco.

### **Gerente ejecutiva de Inteligencia Comercial Banca Minorista**

1. Título/s obtenido/s en tu desarrollo académico

Licenciada en economía (UBA). EMBA (IAE)

2. ¿Cómo viviste el acceso, desarrollo y culminación de tus estudios?

El acceso y desarrollo de la licenciatura los viví sin problemas, las mujeres éramos menos que los hombres pero no éramos pocas. En el EMBA el acceso lo tuve gracias al *sponsoreo* del Banco en el que trabajaba antes. En esta etapa sí éramos muy pocas las mujeres.

3. ¿Cuál es tu puesto actualmente?

Gerente ejecutiva de inteligencia comercial banca minorista

4. A ¿Cómo fue tu desarrollo profesional dentro de la empresa?

En Supervielle estoy hace casi dos años, ingresé como gerente y al año me ascendieron a gerente ejecutiva. Acá tuve mi primera jefe mujer (Bea) que me empuja y apoya en todo mi desarrollo.

En Banco Itaú estuve 6 años, ingresé como analista *semisenior.*, pasé a *senior.* y luego a jefe de inteligencia y planeamiento comercial. Todos los jefes que tuve fueron hombres y apreciaron mi trabajo sin importar el sexo.

5. B ¿El desarrollo que nos indicaste sobre estas empresas fue parte de un plan de carrera?

No, en ambos casos fue impulsado mis jefes directos, siempre conté con su apoyo, tanto con mi jefa mujer como con los jefes hombres que tuve.

5. ¿Alguna vez viviste situaciones donde el género influyó en el desarrollo profesional por sobre la formación académica o experiencia?

Veo muchos hombres en puestos altos que muestran más apoyo y confianza a lo que hacen los hombres, que a lo que hacemos las mujeres. Por el momento no tuve una situación directa que me generara un problema, pero sé que en algún momento me va a pasar.

6. ¿Conocés en tu organización u otras organizaciones ajustes salariales o bonos que se hayan otorgado a hombres y no a mujeres, o que hayan sido mayores en hombres que en mujeres?

Sin duda existe esa diferencia, pero no tengo casos concretos para exponer.

7. ¿Participaste o participás de un plan de desarrollo en tu carrera laboral?

En el banco anterior fui seleccionada para cursar el MBA como parte del desarrollo de mi carrera.

Por lo general, tanto esto como otras cosas que logré fueron a demanda, más allá de lo que las empresas puedan ofrecer, es importante que uno sepa qué es lo que quiere y haga todo lo necesario por conseguirlo.

8. ¿Considerás que desde el punto de vista legal o normativo, se deberían impulsar nuevas leyes que promuevan la igualdad de oportunidades en materia laboral entre hombres y mujeres?

Todo lo relacionado a la maternidad me parece importante para lograr la igualdad.

### **Gerente Ejecutivo de Riesgo de Crédito & Stress Test**

1. Título/s Obtenido/s en tu desarrollo académico

Actuario en administración.

2. ¿Cómo viviste el acceso, desarrollo y culminación de tus estudios?

Al inicio de la carrera pude dedicarme *full time* a estudiar y sobre el último año comencé a trabajar.

3. ¿Cuál es tu puesto actualmente?

Gerente ejecutivo de riesgo de crédito & *stress test*.

4. ¿Cómo fue tu desarrollo profesional dentro de la empresa?

Comencé con una jefatura y luego crecí a gerente ejecutivo.

8. ¿Creés que existe relación entre el bajo porcentaje de mujeres en puestos de dirección y la maternidad?

Porque las empresas no se logran adaptar a la realidad de las mujeres cuando se convierten en madres. Se espera una respuesta 24x7 que las mujeres no logran tener cuando tienen hijos. No veo que haya planes de *home office*, horarios acotados durante x tiempo (solo la hora de

maternidad), guarderías en el lugar de trabajo, etc. Al ser todo blanco o negro, o sea que o trabajás 10 horas o nada, la mujer tiene que *abandonar* el trabajo.

Todavía no soy madre, ¡pero espero serlo y lograr encontrar el balance entre priorizar mi familia y seguir haciendo mi trabajo que tanto me gusta!

9. ¿Considerás que, desde el punto de vista legal o normativo, se deberían impulsar nuevas leyes que promuevan la igualdad de oportunidades en materia laboral entre hombres y mujeres?

Me parece que el foco no debe estar en el género, sino en las capacidades profesionales y habilidades gerenciales.

### **CFO de Grupo Supervielle**

1. Título/s obtenido/s en tu desarrollo académico

Licenciada en economía.

2. ¿Cómo viviste el acceso, desarrollo y culminación de tus estudios?

Pertenezco a la clase media, la movilidad social era importante y mis padres me apoyaron. Fue un tránsito natural. Comencé a trabajar durante el segundo año de mi carrera.

3. ¿Cuál es tu puesto actualmente?

CFO de Grupo Supervielle

4. ¿Cómo fue tu desarrollo profesional dentro de la empresa?

Llevo diez años en la empresa. Ingresé como responsable de *compliance*, luego fui responsable de administración y ahora responsable financiera de todo el grupo.

5. ¿Alguna vez viviste situaciones donde el género influyó en el desarrollo profesional por sobre la formación académica o experiencia?

Me ha ido muy bien, pero con los años me he resignificado situaciones del pasado que pudieron retrasar mis oportunidades, o leo otras del presente donde la tendencia natural o automática es convocar a mis pares hombres. Como ejemplo de resignificación del pasado, recuerdo que al momento de estar embarazada de mi segundo hijo, tuve la oportunidad de tener mi primera posición gerencial pero su efectividad se dejó supeditada a si volvía o no, y cómo volvía luego de ser madre.

6. ¿Conocés en tu organización u otras organizaciones ajustes salariales o bonos que se hayan otorgado a hombres y no a mujeres, o que hayan sido mayores en hombres que en mujeres?

No tengo información fehaciente, pero sé que las mujeres no somos buenas a la hora de negociar nuestros salarios. Tendemos más a aceptar y agradecer en lugar de quejarnos y regatear como típicamente hacen los hombres. No logramos reconocer nuestros méritos, en cambio los hombres los dan por descontados como propios.

7. ¿Participaste o participás de un plan de desarrollo en tu carrera laboral?

Normalmente, han sido actividades que se han dado a todo el plano gerencial, de manera institucional. A nivel personalizado recuerdo el CFO *program* de la Universidad de Chicago. Me fue muy bien. Lo que sí me queda siempre es la sensación de que los contenidos que lucen contundentes y claros en las clases son muy difíciles de implementar en la práctica. Y no me refiero a cuestiones técnicas, obviamente, sino a cuestiones interpersonales. Soy una convencida que las cuestiones interpersonales son claves para el desarrollo de una mujer en el mundo corporativo.

8. ¿Creés que existe relación entre el bajo porcentaje de mujeres en puestos de dirección y la maternidad? Las mujeres tendemos a asumir solas (aunque estemos acompañadas por los padres de nuestros hijos) la responsabilidad de la crianza de los hijos. El contexto legal (licencias)

también refuerza y refleja esa mirada. Eso hace que la ausencia por maternidad sea percibida como falta de compromiso o falta de foco y nos hace perder oportunidades. No tiene razón de ser que todavía hoy si una mujer queda embarazada, tenga miedo o preocupación acerca de cómo lo comunica en su trabajo. ¡Un disparate!

9. ¿Considerás que, desde el punto de vista legal o normativo, se deberían impulsar nuevas leyes que promuevan la igualdad de oportunidades en materia laboral entre hombres y mujeres?

Hay pasos que se vienen dando a nivel social en cuanto a reconocer como mejores prácticas a los directorios que tengan mujeres, o a los equipos gerenciales que se integren en alguna proporción con hombres y mujeres. Si bien cuando era más joven me resistía a los cupos sinceramente observo con el paso de los años que la sociedad, las empresas, no están evolucionando espontáneamente. Eso me hace pensar que, aunque luzca raro, los cupos tienen un rol a cumplir para facilitar el proceso hacia un contexto donde no hagan falta.

### **Gerente Corporativa de Banca Minorista en el Banco Supervielle**

1. Título/s obtenido/s en tu desarrollo académico

Licenciada en sistemas.

2. ¿Cómo viviste el acceso, desarrollo y culminación de tus estudios?

Estudié en el sistema público la primaria, secundaria y la universidad y en la universidad trabajé en forma paralela a que estudié.

3. ¿Cuál es tu puesto actualmente?

Gerente corporativa de banca minorista en el Banco Supervielle

4. ¿Cómo fue tu desarrollo profesional dentro de la empresa?

Llevo 33 años en la industria financiera, trabajando en bancos, empecé en el puesto más bajo que había en sistemas en el Deutsche Bank y fui creciendo a través de mi trabajo en todos estos años.

5. ¿Alguna vez viviste situaciones donde el género influyó en el desarrollo profesional por sobre la formación académica o experiencia?

No viví situaciones de este tipo, pero sí tuve que balancear para mi desarrollo profesional y realizar viajes corporativos, mi estructura familiar de acompañamiento para poder crecer en el ámbito profesional y atender mi familia y mis hijos, en momentos donde el rol familiar estaba muy volcado a las mujeres. Fueron años arduos de trabajo intenso en todos los frentes, personal y profesional.

6. ¿Conocés en tu organización u otras organizaciones ajustes salariales o bonos que se hayan otorgado a hombres y no a mujeres, o que hayan sido mayores en hombres que en mujeres?

Desconozco

7. ¿Participaste o participás de un plan de desarrollo en tu carrera laboral?

Me fue muy bien, valieron sobretodo mis capacidades y fortalezas por arriba de mi género

8. ¿Creés que existe relación entre el bajo porcentaje de mujeres en puestos de dirección y la maternidad?

Porque no estaban dadas las condiciones para que el hombre colaborara más concretamente en el cuidado de los niños, creo que ahora eso empieza a mejorar y el trabajo de teledistancia también ayuda a dedicarles los primeros meses a los hijos y seguir conectada/involucrada con el trabajo.

9. ¿Consideras que, desde el punto de vista legal o normativo, se deberían impulsar nuevas leyes que promuevan la igualdad de oportunidades en materia laboral entre hombres y mujeres?

Días por maternidad al hombre, políticas de teletrabajo, guarderías .

---