

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

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES  
FINANCIERAS**

---

**TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

---

Trayectorias profesionales de las mujeres en puestos  
jerárquicos. Caso BAPRO 2021

---

**AUTORA: GISELA FELLI**

**TUTOR: ALBERTO CRISCI**

**FACILITADORA: ANABELLA LUFRANO**

JUNIO 2023

---

## Resumen

Por muchos años la banca argentina estuvo conformada únicamente por hombres hasta el año 1919, momento histórico, ya que ingresó la primera mujer trabajadora en el Banco de la Provincia de Buenos Aires (BAPRO) y la primera en ser empleada en un banco público de la Argentina. Esto implicó un cambio de paradigma, con nuevos aprendizajes, obstáculos que sortear por estas mujeres y también gratificaciones de aquellas pocas que lograron su objetivo de concretar llevar adelante su carrera bancaria.

El liderazgo y el potencial de estas trabajadoras como agentes de cambio emergen entre la multitud de hombres que pese a ser mayoría, no logran ser inadvertidas las decisiones, posturas y estrategias llevadas adelante por la mismas.

A lo largo del presente trabajo nos centraremos en aquellas mujeres que ocuparon o se encuentran actualmente en altos puestos jerárquicos, donde partiendo de este escenario se intentará dar respuesta a diferentes interrogantes como la trayectoria y experiencias de estas mujeres, sus percepciones en relación a los cargos ocupados y cómo se ponen de manifiesto las desigualdades en los altos niveles jerárquicos.

Palabras clave: Trayectoria y experiencia laboral. Mujeres bancarias.

## **Índice**

- 1. Introducción**
- 2. Marco teórico**
- 3. Diagnóstico**
- 4. Propuesta de intervención**
- 5. Conclusiones**
- 6. Referencias bibliográficas**
- 7. Anexos**

# 1. Introducción

## 1. Fundamentación y planteamiento del problema

El presente trabajo dará cuenta de la participación de las mujeres en el sector bancario local abordando una temática no analizada hasta el momento y aportando un nuevo antecedente de estudio.

Asimismo, el proyecto cobra importancia al indagar sobre el sistema bancario argentino, específicamente sobre el Banco de la Provincia de Buenos Aires, en dónde se abordarán diferentes conceptos desde un estudio con perspectiva de género para continuar un camino en relación a los deseos de todas aquellas mujeres que decidan acceder a puestos jerárquicos, es decir, desarrollar una carrera bancaria.

Adicionalmente, tiene relevancia por los cambios que se vienen gestando en el ámbito social por los movimientos feministas<sup>1</sup> a nivel mundial y en la Argentina. Teniendo grandes implicancias en la resignificación del rol de las mujeres en el trabajo, por encontrarse en una posición de desventaja en relación al salario recibido por hombres ocupando mismos puestos de trabajo o bien el nivel de acceso o desarrollo de carrera, trato y violencia laboral, entre otros. Luego de años tras años de luchas de mujeres, cada día se materializa más el impacto a nivel social, el cual de a poco comienza a plasmarse con pequeños cambios, pero no de menor importancia, en las instituciones en las que trabajamos día a día, en pos del logro de igualdad de derechos.

En lo personal, elegí abordar esta temática por participar de estos movimientos de mujeres hace ya varios años y considerando que soy parte del Banco de la Provincia de Buenos Aires, me encuentro en la obligación o mejor dicho en la posibilidad de poder describir y darle voz y entidad a una realidad existente de estas mujeres, no ajena a lo que sucede socialmente, lo que permitirá visibilizar y actuar en vistas de una organización más justa.

En el año 2015, se reglamentó en Argentina la Ley 14 783 de cupo laboral estableciendo que toda persona tiene derecho al trabajo digno y productivo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo, sin discriminación por motivos de su identidad de género.

---

<sup>1</sup> El término feminista se refiere a la doctrina que defiende la igualdad de derechos sociales y políticos de las mujeres con respecto a los de los hombres (Lerner, 1986, pp.337)

Posteriormente, fue sancionada el 19 de diciembre de 2018 la Ley Micaela 27 499 estableciendo la obligatoriedad de capacitación en temática de género y violencia contra las mujeres para todas aquellas personas que desempeñen una función pública en la Argentina, dando un indicio de la importancia del rol de la mujer en puestos claves de la sociedad y la falta de acceso a los mismos por diferentes razones que se mencionarán a lo largo de este trabajo. Asimismo, esta Ley pretende sensibilizar para transformar la problemática de la desigualdad y de la violencia de género, entre las cuales, se encuentra el poco acceso de las mujeres a los puestos jerárquicos. Esto supone una conformación patriarcal<sup>2</sup> de las instituciones que configura la subjetividad femenina en inferioridad a la masculina.

Recientemente, Argentina ratificó el convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) mediante la Ley 27 580, el día 15 de diciembre de 2020. El mismo promueve la incorporación de la perspectiva de género con vistas de trabajos libres de violencias y acoso.

Marilyn Loden en 1978 introdujo el concepto de techo de cristal intentando dar cuenta del bajo nivel de representación de las mujeres en altos puestos jerárquicos, es decir, que las mujeres acceden en menor medida a puestos de dirección.

Carol Hymowitz y Timothy D. Schellhardt en Estados Unidos en el año 1986 redactaron un informe para el Wall Street Journal explicando y adhiriendo también al término de techo de cristal. Asimismo, autores tales como Eagly y Carli, 2007 incorporaron esta temática a sus estudios refiriéndose a laberinto de cristal describiendo también los obstáculos que se presentan día a día al progreso de las mujeres. Otros conceptos que hacen alusión a estas limitaciones explícitas en las carreras laborales de las mujeres que fueron incorporándose son el de escaleras rotas, techos de cemento y pisos pegajosos.

Las mujeres acceden en menor medida que los hombres a puestos de alto mando y tienen ingresos inferiores. Solamente el 4% de las mujeres que se encuentran empleadas ocupan cargos de jefatura a diferencia de los hombres que duplican este porcentaje, y entre las personas que se encuentran activamente trabajando, por cada cien pesos que gana en promedio un hombre, la mujer gana setenta y nueve pesos.

Cabe resaltar que las mujeres con mayores niveles educativos presentan una menor brecha en términos del ingreso medio con respecto a los hombres según datos del Instituto Nacional

---

<sup>2</sup> Conformación patriarcal: “Patriarcado, en su definición más amplia, es la manifestación y la institucionalización del dominio masculino sobre las mujeres y los niños de la familia y la ampliación de ese dominio masculino sobre las mujeres a la sociedad en general. Ello implica que los varones tienen el poder en todas las instituciones importantes de la sociedad y que se priva a las mujeres de acceder a él” (Lerner, 1896, pp. 340-341). Lerner, G. (1896), La creación del patriarcado, Editorial Crítica.

de Estadística y Censos (INDEC) en el año 2020 a partir de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH).

Partiendo de ello, los interrogantes que surgen son:

1. ¿Cuál es la trayectoria de vida profesional de las mujeres que ocupan cargos jerárquicos en el Banco de la Provincia de Buenos Aires? y ¿qué obstáculos tuvieron que sortear al momento de ser reconocidas para ocupar esos puestos?
2. ¿Cuáles son las percepciones de carrera y trayectoria profesional de estas mujeres bancarias?
3. ¿Cómo se manifiestan las relaciones de desigualdad de género en estas esferas?

## 1. Objetivos

### a. Objetivo general

Caracterizar las trayectorias de la vida profesional de las mujeres que ocupan cargos jerárquicos mencionando los obstáculos y facilitadores para ejercer en esos puestos, en el Banco de la Provincia de Buenos Aires.

### b. Objetivos específicos

Describir las percepciones de carrera y trayectoria profesional de las mujeres bancarias.

Por último, dar cuenta de las formas de manifestación de relaciones desiguales de género en estas esferas.

## 2. Metodología y técnicas a utilizar

El enfoque del presente trabajo de especialización final será cualitativo. Según Sampieri (2014, p.40) el enfoque cualitativo “se guía por áreas o temas significativos de investigación. Utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”.

El diseño será descriptivo por lo que continuando con la línea del autor mencionado se busca especificar las propiedades de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis. También será no experimental por lo que los fenómenos serán observados para su análisis, en su contexto natural.

Para responder a los objetivos generales y específicos, en lo que respecta también a su diseño, este será transversal, es decir que con la información recopilada a través de entrevistas semiestructuradas serán analizados los datos en un momento específico.

La muestra elegida para este proyecto será no probabilística, seleccionando la misma a medida que los primeros entrevistados recomiendan o invitan a otras mujeres, es decir muestreo por bola de nieve y su tamaño será por saturación teórica.

En este estudio las unidades de análisis serán mujeres en puestos de toma de decisiones en las sucursales del Banco de la Provincia de Buenos Aires, específicamente dentro del centro zonal La Plata.

En lo que concierne a la unidad de información será recabada a través de registros de la entidad y entrevistas semiestructuradas.

Las fuentes de datos recogidos serán múltiples.

Preguntas	Objetivos	Tipo de fuente de datos	Método y técnicas
1. ¿Cuál es la trayectoria de vida profesional de las mujeres que ocupan cargos jerárquicos en el Banco de la Provincia de Buenos Aires? y ¿qué obstáculos tuvieron que sortear al momento de ser reconocidas para ocupar esos puestos?	Caracterizar las trayectorias de la vida profesional de las mujeres que ocupan cargos jerárquicos mencionando los obstáculos y facilitadores para ocupar esos puestos en el Banco de la Provincia de Buenos Aires.	Entrevistas semiestructuradas	Análisis descriptivo, cualitativo, tomando como unidad de análisis mujeres en puestos de toma de decisiones de las sucursales del BAPRO en el centro zonal de La Plata.
2. ¿Cuáles son las percepciones de carrera y trayectoria profesional de estas mujeres bancarias?	Describir las percepciones de carrera y trayectoria profesional de las mujeres bancarias	Entrevistas semiestructuradas	Análisis descriptivo
3. ¿Cómo se manifiestan las relaciones de desigualdad de género en estas esferas?	Dar cuenta de las formas de manifestación de relaciones desiguales de género en estas esferas	INDEC – EPH y métricas del sector bancario	Análisis descriptivo

## 2. Marco teórico

Para responder los objetivos planteados se requiere definir ciertos conceptos en torno a la temática.

En primer lugar introducimos en el abordaje de las trayectorias laborales que “consiste en registrar y analizar las posiciones sucesivas que las personas van ocupando en las relaciones de trabajo, durante su vida o, más frecuentemente, durante un período determinado de ésta” (Henríquez y Uribe-Echevarría, 2002) lo que permitirá tener una visión amplia de las distintas realidades del mercado laboral en torno a las mujeres que se encuentran trabajando en puestos jerárquicos del Banco de la Provincia de Buenos Aires.

Continuando con la línea del autor este enfoque menciona que:

Permite ensanchar la visión del movimiento que experimenta el mercado laboral, más allá de lo que las mediciones conocidas proporcionan. En efecto, se incluye como dato del individuo -de la unidad de información y análisis- el hecho de la continuidad o cambio de posición en cada variable. Con este registro es posible analizar las características que estos cambios van teniendo, como la dirección, la intensidad u otra, y al relacionar una con otra las posiciones que se van ocupando, se construye la historia, también como dato individual. Y ésta sí es una información nueva, que las encuestas habituales no entregan. A través de un ejemplo es, quizás, mejor apreciada su significación.

Si esto es considerado y aplicado al momento de entrevistar a cada una de las mujeres, obtendremos un desarrollo exhaustivo de acuerdo a sus historias de vida relativo a su profesión y se hará foco en las percepciones<sup>3</sup> que cada una tiene en relación a su trabajo.

En materia de regulación, el Banco Central de la República Argentina (BCRA), el 3 de septiembre de 2020, publicó la norma A7100 en dónde comunica a las entidades financieras

---

<sup>3</sup> La teoría Gestalt definió la percepción como una tendencia al orden mental. Inicialmente, la percepción determina la entrada de información; y en segundo lugar, garantiza que la información retomada del ambiente permita la formación de abstracciones (juicios, categorías, conceptos, etc.). (Wertheimer, 1960; Köhler, 1930 y Koffka, 1922)

la necesidad de llevar a cabo acciones en materia de género<sup>4</sup> y diversidades tendientes a la paridad de género, manifestando que:

La paridad de género es una pauta que tiene como objetivo equiparar la participación de varones y mujeres en los espacios laborales de toma de decisión y garantizar el derecho a la igualdad de oportunidades y la no discriminación por razones de género.

El BCRA sugiere que en cargos electivos se incorporen criterios de equidad e inclusión en el sistema financiero recomendando a las entidades financieras que, a fines de aplicar la buena práctica de contemplar el criterio de paridad de género para la composición de su estructura consideren la incorporación progresiva de mujeres en ocasión de las nuevas designaciones y/o renovaciones, hasta alcanzar la paridad de género.

La participación de mujeres en puestos de decisión hace hincapié a la difícil tarea de acceder a puestos jerárquicos con mayor responsabilidad y remuneración, lo que anteriormente se ha mencionado con el concepto de techo de cristal.

Según fuente de Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) con datos del segundo trimestre del año 2017 publicada por la Dirección de Equidad de Género e Igualdad de Oportunidades en el trabajo, la participación diferenciada de varones y mujeres en puestos de alto mando, para todas las ramas del ámbito empresarial muestran una mayor concentración de los varones en puestos directivos y jefaturas intermedias. Por lo contrario, sectores de servicios sociales y personales, la relación es inversa, siendo mayor la participación de las mujeres en un 65% y la de los varones un 35%.

Sánchez García (2008) en uno de sus estudios realizados, señala las diferencias en las metas que se proponen hombres o mujeres ya que mientras los varones se plantean sobre todo promocionarse, progresar en su carrera e incluso preparar su jubilación, las mujeres buscan mantener lo que han conseguido profesionalmente, mejorar su empleo y ampliar su

---

<sup>4</sup> El término género se define como una forma de denotar las construcciones culturales, es decir a una creación totalmente social de ideas sobre los roles que son apropiados para las mujeres y los hombres (Joan W. Scott, 2013, pp. 269)

formación como vehículo para ello; y esa diferencia conlleva una consecuente limitación en la progresión profesional de unas y otros.

Por otro lado, Mónica Tarducci (2008) antropóloga feminista, hace alusión a una variable relacionada en el ámbito laboral, dónde menciona que la maternidad:

(...) ha sido la institución más esencializada, al punto de confundírsela con la femineidad y hacerla aparecer ligada a principios universales, cuando lo que demuestran la enorme cantidad de investigaciones sobre el tema es que la maternidad es vivida como “natural” sólo por las mujeres que comparten los valores dominantes acerca de lo que tiene que ser una madre. Cuando no se cumplen con las reglas, de clase, de edad, de sexualidad, entre otras, se pone en evidencia que la cuestión es socio-histórica y, por tanto, contingente (2008, p. 11) (las comillas son de la autora)

Las teorías feministas han estudiado y evidenciado que en jerarquías siempre se impusieron los valores y formas de actuar masculinas por sobre las feministas. Existen ciertos mandatos sociales que establecen culturalmente prácticas y roles para cada uno de los sexos, enmarcando a los varones bajo características de fuertes, racionales, activos, arrojados, proveedores, competitivos, introvertidos, constantes y agresivos; y a las mujeres en débiles, sentimentales, pasivas, prudentes, hogareñas, románticas, extrovertidas, caprichosas y suaves. Asimismo, las mujeres realizan doble jornada laboral, ya que cumplen con su empleo y por otro lado con las responsabilidades del hogar.

Dentro de los estudios de género, una de las temáticas más estudiadas es en relación a los gastos similares de energía humana, pero con distintos niveles de recompensa que se reciben históricamente en el trabajo acorde al sexo del trabajador. Asimismo, en dichas investigaciones en relación al trabajo, según Jill K. Conway, Susan C. Bourque y Joan W. Scott, actualmente se encuentra direccionado en el cómo y por qué los sistemas de género moldean las relaciones de las personas con la tecnología, y por qué es tan reacio al cambio en el mercado laboral. Diferencias enunciadas en el pasado tales como educación, niveles de participación en el trabajo, ya no son más razones que justifiquen la brecha existente entre las remuneraciones percibidas por hombres y mujeres.

Lo mismo cabe hacer mención a la movilidad de las mujeres y sus ingresos, los cuales están más relacionados al concepto de género que han ido incorporando las organizaciones siendo una conceptualización cultural y de organización social.

Hasta principios de la década del 1920, se consideró que el trabajo de las mujeres conllevaría a un riesgo para la descendencia por la falta de atención a los hijos e hijas. El trabajo femenino era contrario a la función materna socialmente valorada; pues, era el factor explicativo de la caída de la tasa de natalidad, de la delincuencia infantil, del alcoholismo masculino. En contraposición el trabajo masculino era la condición para ejercer la paternidad en virtud de un ideal de varón proveedor.

En el año 1956, Argentina ratificó el convenio 100 de OIT sobre igualdad salarial. La discriminación salarial no dejó de ser un problema vigente y en 1973, con Lanusse como presidente de facto, se estableció la prohibición de diferenciar remuneraciones por trabajos de igual valor (Novick, 1993). En la Ley de Contrato de Trabajo 20 744 del año 1974 los derechos de las trabajadoras fueron particularmente asimilados a aspectos relacionados a la maternidad, lo que llevó a que en varios sectores de la economía se desaliente a la contratación de mujeres.

### 3. Diagnóstico

Las mujeres bancarias del BAPRO que han ocupado o actualmente se encuentran en puestos de alto rango jerárquico y fueron entrevistadas, manifestaron que la condición de mujer no impide alcanzar los objetivos que se propongan a lo largo de su vida profesional. También señalaron que tuvieron el apoyo de su familia en todo momento y que la educación y formación académica fueron claves para los logros alcanzados. Cabe resaltar, que las que también cumplen su rol de madres, han declarado que las responsabilidades de sus hijos en su mayoría fueron compartidas con su pareja, de lo contrario, consideran que les hubiese sido muy difícil llegar a los puestos que lograron. Por otro lado, otras comentaron que tenían personal de cuidado para sus hijos lo que les permitió no dedicarse a tiempo completo a las actividades de cuidado, es decir, la doble jornada laboral. Dejaron entrever en los encuentros que fue su capacidad de resiliencia la que les permitió seguir adelante ante las distintas dificultades que se les presentaron a lo largo de su carrera bancaria hasta la actualidad. Otra funcionaria adicionó que sus convicciones, valores y confianza fueron los conductores para lograr sortear los obstáculos que se le presentaron a lo largo de su carrera. En su mayoría revelaron que sienten que siempre les ha costado mucho más que a sus pares llegar a ocupar cargos y que los mismos sean legitimados por subordinados como pares. Las mujeres entrevistadas son todas profesionales, dato no menor, ya que bajo el refugio del título validan muchas veces sus capacidades para realizar el trabajo. Por otro lado, se han encontrado con clientes tanto internos como externos a la organización que muchas veces las criticaron injustificadamente, sin embargo, mencionaron que las mismas no eran en relación a su género o con respecto a su rol. Algunas de ellas sintieron que en más de una oportunidad han minimizado sus opiniones, estrategias o comunicaciones con frases no muy agradables.

Hoy en día, si bien existe normativa que las respalda, en su generalidad sienten que continúan existiendo ciertos planteos a sus espaldas, es decir, radio pasillo, para criticar muchas veces su accionar, pero por cierto señalan que lentamente se visualiza una transformación y cada vez es menor la efectividad en el accionar de aquellos y aquellas que siguen con ese tipo de comportamiento. Por el contrario, otras mujeres, manifestaron no dar cuenta de dichas situaciones, incluso una de ellas la catalogó de “infantiles”.

A lo largo de los doscientos años de vida del Banco de la Provincia de Buenos Aires, nunca una mujer ocupó el cargo de presidente. En la actualidad, el directorio del BAPRO, se

encuentra conformado únicamente por una directora Laura González, siendo el resto de las autoridades, hombres.

Hacia el futuro, se vislumbra que será prioritaria la condición de capacidades y no de género como oportunidad y fortaleza a la hora de cubrir un puesto de alto mando.

#### **4. Propuesta de intervención**

El problema a resolver, es un desafío que se le presenta al Banco Provincia como institución donde deberá asegurar el acceso de mujeres a puestos jerárquicos ya que, aunque cuenten con las aptitudes y condiciones requeridas para ocupar dichos cargos, por el sistema patriarcal en el que nos encontramos inmersos por desigualdad de género, específicamente por segregación vertical, no llegan a ocuparlos. La evolución de mujeres en el Banco pasó de una sola mujer en el año 1919 a una dotación de 10.327 trabajadoras y trabajadores, de los cuales el 45,3% es dotación femenina. Asimismo, gradualmente se mejoró la relación mujeres y varones en puestos de liderazgo en los ámbitos de Gerencia General, Áreas Centrales, Centros Zonales y puestos de conducción de sucursales. Se registra actualmente una participación femenina del 36,4% en Gerencia General, un porcentaje superior al del 30% registrado en el ejercicio previo, año 2020.

La propuesta, por lo tanto, ante el problema planteado sería concretamente el de eliminar de los perfiles el campo género al momento de comenzar un proceso de reclutamiento y selección de personal, por otro lado, proponer en los casos que sea factible el concurso interno en todas las vacantes de puestos que requiera el banco, de esta manera, se trabajará en la búsqueda de la paridad entre hombres y mujeres sin ser un elemento condicionante a la hora de tomar decisiones. Consolidar las distintas voces que podemos configurar estructuralmente dentro del banco para poder alzar una sola voz, con un mensaje que represente las necesidades colectivas en dicha problemática y como no también específicas de cada persona que se encuentre en una situación de violencia de género para que puedan afrontar y abordar la realidad que atraviesan en sus lugares de trabajo. Por otro lado, para contrarrestar las consecuencias psicológicas de las mujeres, se brindará acceso a atención y asesoramiento para que sean acompañadas si así lo requieren trabajando con un equipo interdisciplinario de la actual Gerencia de Mujeres, Políticas de Género y Diversidad para ello.

La estrategia clave es la de hacer partícipe al área de Recursos Humanos, para articular los procesos de reclutamiento y selección del personal, como para el acompañamiento en el desarrollo de carrera de todas las mujeres. Vale señalar que es importante conocer la realidad de cada una de ellas, para que el acompañamiento sea real. Se propondrán mentorías con el fin de contar con referentes en el ámbito laboral.

Otro punto importante, es hacer partícipe al gremio involucrándolo mediante comunicaciones formales e informales en cuestiones de género.

En cuanto al procedimiento, se llevarán a cabo reuniones mensuales en dónde participen no solo los integrantes del equipo de trabajo, sino también con algún referente de recursos humanos. Se podrán organizar grupos de mujeres donde se charlen temáticas favoreciendo su unión. De ser positivas estas últimas se harán extensivas a las áreas centrales, ya que la idea es comenzar en las unidades de negocios, es decir, sucursales.

## 5. Conclusiones

Considerando que en los últimos 20 años la inserción en el mercado laboral de la mujer viene in crescendo, ocupando puestos que antes no, el Banco Provincia es uno de los pioneros en la incorporación de mujeres desde el primer ingreso el 19 de abril de 1919 con Lugarda Colombari de Oneto, primera trabajadora en la sección maestranza quien se desempeñó como telefonista hasta el año 1938.

Desde 1995, el empleo de las mujeres en el sector servicios ha aumentado del 41,1% al 61,5% con una tendencia en aumento, sin embargo, a escala mundial las mujeres representan menos del 40% del empleo total.

En la Argentina, la tasa de participación de las mujeres en el mercado laboral aumentó del 36,8% (año 1990) al 48,1% (año 2017). Estos niveles indican una suba histórica, no obstante, cabe resaltar que las mujeres están representadas en una serie limitada de sectores y ocupaciones. Tanto en actividades primarias como en la construcción su nivel es bajo, mientras que, en actividades de confección, comercio al por menor, servicios de hotelería y restaurantes, actividad financiera y de seguros e investigación y desarrollo, existe presencia mayoritaria de mujeres. El trabajo en casas particulares, enseñanza, servicios sociales y de salud continúan siendo las principales fuentes de empleo para las mujeres.

En términos salariales la brecha salarial presenta mayores diferencias en los sectores de pesca, electricidad, gas y agua, servicios financieros, construcción y servicios comunitarios, en concordancia con la segregación horizontal en la que se hizo alusión en el presente trabajo.

En instituciones financieras podemos mencionar casos como Christine Lagarde en el Banco Central Europeo, Kristalina Gueorguieva en el Fondo Monetario Internacional, la alemana Elke König en la Junta única de Resolución, casos testigos de un avance y ascenso de la mujer en puestos de máxima responsabilidad.

En el caso del Banco de la Provincia de Buenos Aires la dotación se encuentra compuesta por un 45% de mujeres. Cabe mencionar que el Bapro, desarrolló la política de sostenibilidad ligado con la agenda de objetivos de desarrollo sustentable de Naciones Unidas incorporando el programa de mujeres programadoras, para incrementar la dotación de mujeres en esta área típicamente masculinizada.

El impacto de una mayor participación de mujeres en los órganos de toma de decisiones, permitiría una mejor performance del banco. Se evidencia, que el compromiso y la preparación académica de cada una de las mujeres que ocupan puestos con cargos jerárquicos, es susceptible de ver en la mayoría de las mujeres pertenecientes al BAPRO. Sin embargo, también hay hombres que son profesionales dentro de la estructura, lo que sería una condición necesaria pero no justificaría la totalidad del cumplimiento en torno a la eficiencia en el cumplimiento de las metas del banco.

El resultado del control de gestión del centro zonal de La Plata, el que cuenta con un 12% de mujeres ocupando el cargo de gerente, demuestra para el cierre anual del año 2021, lo que se vio trimestralmente en cada corte para su análisis de objetivos, es decir, un sobrecumplimiento de metas, en las unidades de negocios lideradas por mujeres, por encima del objetivo esperado del banco y resaltada por su capacidad en los siguientes productos a hacer mención en la colocación de préstamos para empresas y gestión de mora por sobre sus pares. Por otro lado, la venta de productos como ART y seguros, en porcentaje de ventas es también superior con respecto a sus compañeros hombres.

Considerando lo anteriormente expuesto, si nos proponemos realizar una extrapolación de esta experiencia puntual de nuestro centro zonal a todo el banco, podríamos mencionar que las mujeres cumplen con soltura sus cargos jerárquicos, e incluso, aquellas que son madres con hijos han trabajado igualmente en proyectos desafiantes y se desarrollan cumpliendo mejor sus objetivos que sus pares hombres, en ciertos ámbitos tales como ventas y mora.

La participación activa del área de Recursos Humanos, articulada por el acompañamiento de los líderes de las unidades de negocio, permitirá recabar una mayor fuente de información con respecto a las expectativas y aspiraciones de todas las aspirantes a desarrollarse profesionalmente en el banco. Es necesario, conocer tanto los aspectos positivos como negativos de cada una de ellas, a fines de lograr que se ocupen los puestos de trabajo acorde a las necesidades del negocio, pero también considerando la parte humana y no solo

profesional de cada una de ellas. Deberán considerarse, su estilo de vida, grupo familiar, entre otros factores.

La conclusión es evidente, ya que el logro de esta propuesta de intervención se traducirá en una mejora en los procesos organizacionales y a su vez con externalidades sociales positivas, de cara a una sociedad más justa y equitativa. Asimismo, el BAPRO fue precursor en relación al momento sociocultural en que se encontraba, en la incorporación de mujeres en su organización, otorgando los mismos beneficios, salarios y licencias sin distinción por género. A futuro, se vislumbra que las condiciones de género no interfieran a la hora de cubrir un puesto de trabajo, priorizando las fortalezas y capacidades de cada una de las personas que elijan desarrollarse profesionalmente en el Banco de la Provincia de Buenos Aires.

## 6. Referencias bibliográficas

Gerda Lerner (1986). La creación del patriarcado. Editorial Crítica.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2021). Dossier estadístico en conmemoración del 110 ° Día Internacional de la Mujer. Argentina.

Lamas, M. (2013). El género la construcción cultural de la diferencia sexual. Programa universitario de estudios de género, PUEG. México.

Severine Auffret (2019). Historia del Feminismo. Editorial El Ateneo.

Sampieri, R, Fernandez Collado, C. y Pilar Baptista, L. (2014). Metodología de la investigación. México. Ed. McGraw – Hill.

Tarducci, M. (Comp.) (2008). Maternidades en el siglo XXI. Buenos Aires: Espacio.

Henríquez, H.; Uribe- Echeverría, V. Temas Laborales. Año 8, N°20: La Trayectoria Laboral de las Personas, Un Aporte al Debate Sobre la Protección al Trabajo (noviembre 2002).

Sánchez García, M. F. (2007): “Género y desarrollo profesional: identificación y valoración de los elementos implicados en la evolución de la carrera profesional de la población joven y adulta desde la perspectiva de género”. Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Ana Elisa Arriaga (2021) “Mujeres que trabajan”. Los géneros en la institucionalización de derechos laborales y la organización sindical. Género y Sindicalismo: demandas, luchas y reivindicaciones. Diplomatura Universitaria Formación en Género para la Acción Sindical. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata. Argentina.

## 7. Anexos

Sector	Varones	Mujeres
Actividades Primarias	88,8%	11,2%
Industria	81,0%	19,0%
Electricidad, gas y agua	82,8%	17,2%
Construcción	94,0%	6,0%
Comercio	64,9%	35,1%
Servicios	55,6%	44,4%
■ Enseñanza	26,4%	73,6%
■ Salud	28,8%	71,2%
■ Trabajo doméstico remunerado <sup>1</sup>	1,3%	98,7%
<b>Total</b>	<b>67,2%</b>	<b>32,8%</b>

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base al SIPA  
<sup>1</sup>DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base a la EPH INDEC. 1er. Trim. 2017.

Región	Varones	Mujeres	Total	Distribución %	
				Varones	Mujeres
Profesional	320,3	291,5	611,8	7%	8%
Técnica	573,1	776,7	1.349,8	12%	21%
Operativa	2.803,1	1.333,3	4.136,8	60%	36%
Sin calificación	908,8	1.299,8	2.208,8	20%	35%
Sin especificar	43,2	42,5	85,7	1%	1%
<b>Total</b>	<b>4.648,6</b>	<b>3.743,9</b>	<b>8.392,4</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: DGlyEL - SSPEyEL (MTEySS), en base a datos de la EPH - INDEC

Sector	Brecha salarial
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	11,3
Pesca y servicios conexos	44,5
Explotación de minas y canteras	23,7
Industria manufacturera	17,1
Electricidad, gas y agua	21,3
Construcción	-23,1
Comercio al por mayor y al por menor	18,1
Hotelería y restaurantes	13,9
Transporte, de almacenamiento y de comunicaciones	14,0
Intermediación financiera y otros servicios financieros	24,2
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	22,4
Enseñanza	-2,3
Servicios sociales y de salud	21,2
Servicios comunitarios, sociales y personales n.c.p.	23,5
<b>Total</b>	<b>23,4</b>

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, DGEyEL, SSPTyEL, MTEySS, en base al SIPA.

## 8 de marzo Día internacional de las Mujeres Trabajadoras



Para quienes trabajamos en el Banco, cada fecha importante del Año del Bicentenario cobra un sentido singular. Por eso en este **Día internacional de las Mujeres Trabajadoras** evocamos algunos de los hitos más importantes que marcaron y siguen señalando nuestro rumbo en el camino hacia la igualdad entre mujeres y varones.

**1919:** Ingresa como telefonista en Casa Matriz **Ludgarda Colombari**, la primera mujer trabajadora en un banco argentino.

**1977:** **Beatriz García** es designada Subgerenta Departamental Adscripta en la gerencia de Administración. Tras 24 años de carrera es la primera trabajadora del Banco en alcanzar una posición gerencial.

**1989:** **Graciela Núñez** accede al rango de Subgerenta General Adscripta, transformando al Banco en la primera institución financiera del país en designar a una mujer en el equipo de la Gerencia General.

**2021:** el 27 de julio comenzó a trabajar **Luciana Olivieri**, la primera choferesa del Banco.

Son hechos fundantes que señalan cómo las trabajadoras del Banco, han ido superando mandatos patriarcales que permean la sociedad y sus instituciones. Ayer fue Ludgarda, hoy las empleadas representan el **45,5%** de nuestra dotación y continúan aumentando su participación en espacios antes reservados a los varones.

Desde la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad evocamos el camino transitado con la convicción de que, como generación del Bicentenario, nos une una meta irrenunciable: que la igualdad en la diversidad se convierta en una realidad de todos los días.

**#MesDeLasMujeres**  
**#CaminoALaIgualdad**

**Que cada 8 de marzo sea un día para reflexionar sobre el camino recorrido y los desafíos presentes y futuros.**

Gerencia de  
Mujeres, Géneros y Diversidad

**200**  
AÑOS



Año del Bicentenario del Banco  
de la Provincia de Buenos Aires

# Frente a la violencia contra mujeres y personas LGBTI+ **ACOMPAÑÁ**

Las mujeres y personas LGBTI+ que padecen cualquier tipo de violencia o corren riesgo de sufrirla, tienen derecho a recibir ayuda y protección.

**En el Banco contamos con equipos profesionales especializados y recursos institucionales para asistir y orientar a las personas que atraviesan situaciones de violencia de género en el ámbito laboral y doméstico.**

Accedé a la [Guía de información de violencia doméstica](#), una herramienta básica para la identificación y primera orientación frente a esta modalidad de la violencia.

## #AcáSeAcompaña

Si vos o alguien que conocés está atravesando una situación de violencia de género, comunicate con nuestro Equipo Interdisciplinario:



4347-0000  
Int: 14678



+ 54 9 11 6 332 3927



GerenciaDeMujeresGenerosy  
Diversidad-Denuncias@bpba.com.ar



Correo Interno  
(C.U. 1109)



Línea nacional  
144



Gerencia de  
Mujeres, Géneros y Diversidad

**200**  
AÑOS



Año del Bicentenario del  
Banco de la Provincia de Buenos Aires

25 DE NOVIEMBRE

## Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres

En este día expresamos nuestro constante compromiso en visibilizar, reflexionar y erradicar todas las formas de violencia contra las mujeres.

Como entidad financiera, nuestras políticas institucionales están orientadas a erradicar y sancionar todas aquellas acciones de discriminación contra las mujeres en el ámbito del Banco.

En la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad brindamos espacios de escucha, abordaje y acompañamiento a todas aquellas personas que se encuentren atravesando situaciones de violencia por motivos de género.

En Recursos Humanos y Sumarios trabajamos con perspectiva de género, con la convicción y el compromiso de erradicar la violencia; colaborando, desde nuestros espacios, en la construcción de un entorno laboral sin desigualdades de género.

Recordemos que la violencia contra las mujeres es **"toda conducta, por acción u omisión, basada en razones de género, que, de manera directa o indirecta, tanto en el ámbito público como en el privado, basada en una relación desigual de poder, afecte su vida, libertad, dignidad, integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, participación política, como así también su seguridad personal"**.

(Ley 26.485 - art. 4)

Te convocamos a ser parte de este compromiso, para garantizar entre todas y todos la igualdad de derechos y el camino hacia una sociedad más justa.

# ConstruyendoUnBanco  
LibreDeViolencias

### DENUNCIAS

Si vos o alguien que conocés está atravesando una situación de violencia de género:

#### EN EL ÁMBITO LABORAL

✉ [GerenciaDeMujeresGenerosyDiversidad-Denuncias@bpba.com.ar](mailto:GerenciaDeMujeresGenerosyDiversidad-Denuncias@bpba.com.ar)

☎ 4347-0000 - Int.: 14678 y 13985

📞 +54 9 1163323927

#### EN EL ÁMBITO DOMÉSTICO

✉ [Bienestarlaboral@bpba.com.ar](mailto:Bienestarlaboral@bpba.com.ar)

☎ 4321-9930 - Int: 29980, 20104, 29981 o 44022

+54 9 1165353293 / 1165471257

📞 1128664948 / 1131886391

MUJERES, GÉNEROS  
Y DIVERSIDAD

RECURSOS HUMANOS

SUMARIOS

En el mes de homenaje a las Mujeres Trabajadoras, te contamos los principales logros del Banco que inician un nuevo momento histórico en el camino hacia la igualdad:



<p><b>1</b> Creación de la gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad</p> <p>Consejo Ingresando en el Módulo 3, País de la Diputación del Estado Administrativo.</p>	<p><b>2</b> Implementación del Protocolo para el abordaje de situaciones de violencia de género en el ámbito laboral</p> <p>Protocolo de actuación en el Módulo 3, País de la Diputación del Estado Administrativo.</p>	<p><b>3</b> Procedimiento de Protocolo para las víctimas de violencia de género en el ámbito doméstico</p> <p>Protocolo de actuación en el Módulo 3, País de la Diputación del Estado Administrativo.</p>	<p><b>4</b> Ampliación del liderazgo y la participación de mujeres y diversidades</p> <p>Reconocimiento de mujeres en posiciones académicas y profesionales en puestos de liderazgo en el sector público, privado, tercer sector social y cooperativista.</p>	<p><b>5</b> Organización de encuentros de género, violencia y diversidades</p> <p>Encuentro de Mujeres y Diversidades en el ámbito de la educación en el Instituto de Investigación y Desarrollo de la Gerencia y la Gestión de Recursos Humanos del Banco de la Provincia de Buenos Aires.</p>	<p><b>6</b> Uso del lenguaje no sexista en las comunicaciones, internas y externas</p> <p>Guía para uso del lenguaje no sexista en las comunicaciones internas y externas.</p>
<p><b>7</b> Régimen de Becas y Beca de Estudios con perspectiva de género y diversidades</p> <p>Planificación de Beca de Estudios a las mujeres con perspectiva de género y diversidades.</p>	<p><b>8</b> Políticas de acompañamiento de la licencia y cuidado del hijo de la lactancia materna</p> <p>Políticas de acompañamiento de la licencia y cuidado del hijo de la lactancia materna en Casa Central, Casa María La Plata y en el área de la Diputación.</p>	<p><b>9</b> Publicación de la Guía de Información sobre Violencia de género</p> <p>Guía de Información sobre Violencia de género.</p>	<p><b>10</b> Lanzamiento de la línea de acción "Empujos Mujeres"</p> <p>Documento "Empujos Mujeres" de la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad.</p>	<p><b>11</b> Adhesión a la Ley de Igualdad de Género de la Provincia de Buenos Aires (LPG)</p> <p>Adhesión a la Ley de Igualdad de Género de la Provincia de Buenos Aires (LPG).</p>	<p><b>12</b> Implementación del Programa de Educación Financiera "Incluido Productivo"</p> <p>Programa de Educación Financiera "Incluido Productivo" de la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad.</p>
<p><b>13</b> Ampliación del catálogo de la Biblioteca Provincial</p> <p>Ampliación del catálogo de la Biblioteca Provincial con obras de género y diversidades.</p>	<p>Nuestro compromiso es continuar creando políticas y acciones permanentes que garanticen la igualdad de derechos para las Mujeres y las personas LGBTI+. El desafío empieza por nuestras acciones en los espacios cotidianos. Construyamos en conjunto un Banco diverso y equitativo, donde la discriminación y las violencias no sean admitidas ni toleradas.</p> <p>#MesDeLasMujeres #CaminoALaIgualdad</p>				

Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad



## Indicadores de gestión

**10.394**  
empleados en total

**45% mujeres**

**100%**  
de nuestros colaboradores se encuentra bajo convenio, dentro de La Asociación Bancaria Nacional.

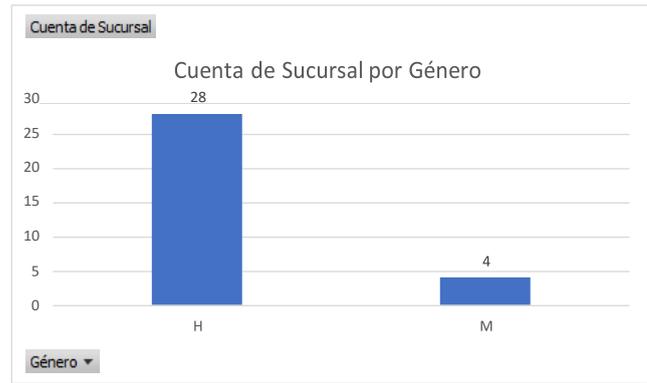
**131.534 horas**  
de formación, un 45% más que en 2021.

**El 100%**  
de los altos directivos pertenecen a la comunidad local.

**El índice de retención**  
fue de un 100% tanto para mujeres como para hombres luego de gozar de su licencia por nacimiento.

2022							
CATEGORÍA LABORAL	MENORES DE 30		ENTRE 30 Y 50		MAYORES DE 50		TOTAL
	MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	
Directorio	0	0	1	4	0	4	9
Gerencia General	0	0	1	0	2	7	10
Gerencias y Subgerencias Titulares	0	0	17	31	14	43	105
Gerencias y Subgerencias Zonales	0	0	3	7	2	12	24
Subgerencias Departamentales	0	0	37	76	30	81	224
Jefaturas y Subjefaturas de Departamento	0	1	143	216	43	74	477
Jefaturas y Subjefaturas de Oficina	3	4	98	126	37	50	318
Gerencias de Sucursal	0	0	30	150	21	87	288
Subgerencias Operativas	0	0	58	124	25	62	269
Tesorerías y Subtesorerías	0	0	60	171	29	118	378
Supervisores/as, Jefaturas y Cajeros/as Principales	13	14	928	718	181	206	2060
Asesorías	2	9	18	24	5	21	79
Resto de la dotación	354	305	2169	2230	383	712	6153
<b>TOTAL</b>	<b>372</b>	<b>333</b>	<b>3563</b>	<b>3977</b>	<b>772</b>	<b>1477</b>	<b>10394</b>

Sucursal	Género
2050 - Trib. La Plata	H
5015 - Calle 12	H
5017 - Ensenada	H
5020 - Los Hornos	H
5030 - City Bell	H
5033 - Berisso	H
5053- Zona Este	H
5059 - Av. 44	H
5090 - Villa Elisa	M
5200 - Plaza San Martin	M
5201 - Tolosa	H
5202 - Deleg. Nini	H
5203 - Deleg. Av. 66	H
5204 - Deleg. La Loma	H
5206 - Plaza Manuel Belgrano	H
5207 - Meridiano V	H
5208 - Deleg. Plaza Matheu	H
5209 - Gonnet	H
5210 - Lisandro Olmos	H
5212 - Deleg. Camino Gral. Belgrano	H
6903 - Verónica	H
6906 - Pila	H
6908 - Castelli	H
6942 - Chascomus	H
6961 - Manuel J. Cobo	H
6970 - Magdalena	H
6972 - Bartolomé Bavio	H
7002 - Alejandro Korn	M
7019 - San Vicente	H
7025 - Gral. Belgrano	H
7031 - Brandsen	H
7053 - Ranchos	M



Género	Cuenta de Sucursal	%
H	28	87,5%
M	4	12,5%
	<b>32</b>	<b>100%</b>

Género por sucursales  
- Centro Zonal 5071 La Plata  
base año 2021

Solicitud de evaluación de <b>TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN</b>		Código de la Especialización
Nombre y apellido del alumno GISELA FELLI		Tipo y N° de documento de identidad  DNI 34050307
Año de ingreso a la Especialización - Ciclo	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida	
<b>Título del Trabajo Final</b>  Trayectorias profesionales de mujeres en puestos jerárquicos. Caso BAPRO 2021		
<b>Solicitud del Tutor de Trabajo Final</b>  Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.  Firma del Tutor de Trabajo Final .....  Aclaración.....		
<b>Datos de contacto del Tutor</b>		
Correo electrónico	Teléfonos	
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo Final de Especialización impreso (indicar cantidad de copias presentadas)</li> <li>• Archivo del Proyecto de Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) a <a href="mailto:graduación@posgrado.economicas.uba.ar">graduación@posgrado.economicas.uba.ar</a></li> <li>• Certificado analítico</li> </ul>		
Fecha	Firma del alumno	