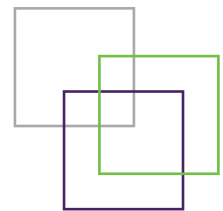




# La mujer en la gestión empresarial:

## Cobrando impulso en Argentina



Financiado por la Unión Europea



Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2019  
Primera edición (2019)

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org), solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En [www.ifro.org](http://www.ifro.org) puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

---

La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en Argentina  
Programa GANAR GANAR. Oficina Internacional del Trabajo – Lima: OIT, 2019.

ISBN: 978-92-2-133569-6 (print)  
ISBN: 978-92-2-133570-2 (web pdf)

---

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione. Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos electrónicos de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y plataformas de distribución digital, o encargarse directamente a [ilo@turpin-distribution.com](mailto:ilo@turpin-distribution.com). Para obtener más información puede visitar nuestro sitio web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns) o por correo electrónico a [ilopubs@ilo.org](mailto:ilopubs@ilo.org).

Impreso en Montevideo, Uruguay

Esta publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva del Programa Ganar-Ganar y no necesariamente refleja las opiniones de la Unión Europea.

## Prólogo

La presente publicación se realiza en el marco del Programa Ganar-Ganar “La Igualdad de Género es un buen negocio”. Se trata de un programa conjunto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y ONU Mujeres, financiado por la Unión Europea, destinado a promover la igualdad de género en el mundo de los negocios, con la finalidad de aumentar el empoderamiento económico de las mujeres y el liderazgo femenino para un crecimiento sostenible, inclusivo y equitativo. Se desarrolla en seis países de América Latina y el Caribe; Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Jamaica y Uruguay.

El programa se centra en la creación de capacidades de los actores del sector público y privado para comprender plenamente los beneficios económicos que la igualdad de género ofrece. Al fortalecer el liderazgo empresarial de las mujeres, promover su participación laboral y tomar medidas para erradicar la brecha salarial de género, se busca garantizar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades para el liderazgo en todos los niveles de toma de decisiones en los ámbitos político, económico y de la vida pública.

Promover la igualdad de género y mejorar las condiciones de trabajo para las mujeres no es solo una cuestión de derechos humanos, es también una contribución al crecimiento empresarial en general y al desarrollo económico. Como afirma el Panel de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre el Empoderamiento Económico de la Mujer, el cambio en la cultura y práctica empresarial constituye uno de los principales impulsores del empoderamiento económico de las mujeres.

Asimismo, la diversidad de género constituye una estrategia comercial acertada y reviste una gran importancia porque la falta de esta diversidad puede constituir un obstáculo para mejorar el rendimiento comercial. De igual modo se ha demostrado que el aumento en la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo es una política económica adecuada ya que impulsa el producto bruto interno a nivel nacional.

Ante la necesidad de comprender mejor las realidades, desafíos y oportunidades que enfrentan las mujeres en los negocios y en la administración empresarial a nivel nacional, surge la iniciativa de elaborar el presente informe. El mismo tiene su origen en la iniciativa global “La Mujer en la Gestión Empresarial: cobrando impulso”, desarrollada por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Esta iniciativa ha tomado las experiencias de las empresas y de las organizaciones nacionales de empleadores a nivel mundial, para analizar la representación de la mujer en cargos directivos subalternos, medios, superiores y de nivel ejecutivo, así como en las juntas directivas de las empresas y en diversas áreas funcionales de la misma; como también las políticas y culturas empresariales y las percepciones de los responsables de tomar decisiones en materia de diversidad de género.

Desde el comienzo de esta iniciativa global, se han producido dos informes a nivel mundial y tres a nivel regional. En particular, se lanzó un informe regional para América Latina y el Caribe en mayo de 2017. Estas publicaciones tuvieron una excelente acogida de las organizaciones de empleadores y de las empresas ya que les proporcionaron información tangible y detallada, así como datos sobre la evolución de la situación de las mujeres en la gestión empresarial y en las juntas directivas de las empresas. De

igual forma expusieron ejemplos de buenas prácticas sobre las medidas y estrategias adoptadas para mejorar la situación actual.

Todo ello sumado al interés de las organizaciones de empleadores y de las empresas de contar con información de esta naturaleza a nivel nacional, dio lugar a la elaboración de estos informes nacionales en el ámbito del Programa Ganar-Ganar “La Igualdad de Género es un buen negocio”.

En el caso de la Unión Industrial Argentina y de la Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires, este interés va acompañado de un fuerte compromiso para mejorar la situación de las mujeres en el mundo laboral. Lejos de conformarse con un análisis de datos, ambas organizaciones han comenzado con un cambio de paradigma a nivel institucional, cuyo resultado ha sido la incorporación de mujeres en sus Juntas Directivas así como también en la composición y presidencia de sus comisiones.

En línea con este compromiso, desarrollan cursos de capacitación y divulgación de la información a fin de dotar de herramientas a sus cámaras y empresas socias para implementar estos cambios en sus ámbitos. Una vez más, estas instituciones industriales han demostrado un fuerte compromiso con el hacer, así como también con las demandas de la sociedad en la que desarrollan sus actividades productivas.

Para la elaboración de este Informe, se tomaron los datos recolectados por ACT/EMP en la encuesta mundial de empresas realizada en el año 2018. La misma analizó la diversidad de género en los puestos directivos y en sus juntas directivas, los retos que afrontan las mujeres en el lugar de trabajo cuando tratan de desarrollar su carrera profesional, así como las oportunidades para las empresas que redefinen sus resultados empresariales teniendo en cuenta la diversidad de género.

En la Argentina fueron encuestadas 316 empresas grandes pequeñas y medianas a fin de comprender mejor las dinámicas actuales del mercado de trabajo y evaluar cómo toman en consideración las empresas la diversidad de género.

Si bien es cierto que no se trata de una muestra representativa, su ventaja radica en ofrecer un panorama general de cómo las empresas aprovechan al máximo la diversidad de género y, lo que es más importante, cómo abordan la situación las pequeñas y medianas empresas, así como las empresas locales, sobre las que habitualmente no se investiga lo suficiente.

Asimismo, se exploran los argumentos en favor de la tesis de una mayor diversidad de género en el lugar de trabajo y también en la representación de las mujeres en los puestos directivos y en las juntas directivas de las empresas, y se evalúa el éxito cosechado por diversas iniciativas de inclusión.

Existen números estudios internacionales que sostienen que la mayor participación de las mujeres en el mercado laboral y en puestos ejecutivos y directivos redundan en un aumento de la productividad y ganancias de las empresas.

Como se leerá en el presente informe, todas las empresas saldrán beneficiadas de un incremento de su rentabilidad y productividad; de la potenciación de su capacidad de atraer y retener el talento; de una mayor creatividad, innovación y apertura; de la mejora de su reputación y de su capacidad de evaluar mejor el interés y la demanda del consumidor.

Los beneficios no son insignificantes, casi tres de cada cuatro empresas encuestadas que mencionaron una mejora de sus resultados señalaron un aumento de sus beneficios de entre un 5 y un 20 %.

Este informe es sin duda una enorme contribución para continuar e intensificar la promoción de la igualdad de género en el mundo de los negocios, dado que ofrece una línea de base a partir de la cual podrán medirse los avances logrados en los próximos años.

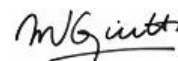
Esperamos que las conclusiones de esta investigación inspiren a las empresas, a los gobiernos y a los actores sociales a redoblar sus esfuerzos para lograr sociedades más justas y equitativas, donde tanto hombres como mujeres tengan las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, así como igualdad de trato y de condiciones de acceso y promoción en los diferentes estratos de la pirámide laboral.



*Martín Rappallini*  
Presidente UIPBA



*Miguel Acevedo*  
Presidente UIA



*María Victoria Giulietti*  
Coordinadora Regional del  
Programa Ganar – Ganar



# Índice

PRÓLOGO .....	3
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	8
ÍNDICE DE TABLAS .....	10
RESUMEN EJECUTIVO .....	11
METODOLOGÍA.....	13
1. ARGENTINA EN CONTEXTO: MUJERES Y VARONES EN EL MERCADO LABORAL.....	17
Crecimiento en la participación económica de las mujeres, aunque aún insuficiente .....	18
Trabajo de cuidado: las persistentes brechas económicas de género .....	20
Una mirada sobre los grupos más vulnerables .....	25
2. EL LIDERAZGO EMPRESARIAL DE LAS MUJERES EN ARGENTINA .....	29
La mujer en la gestión empresarial: no es solo una cuestión de derechos.....	29
Participación de las mujeres en las empresas.....	31
Techo de cristal, más contundente cuanto más cerca se está la cima .....	34
Techo de cristal en la cima, paredes de cristal en las funciones.....	41
3. LOS OBSTÁCULOS PARA EL LIDERAZGO EMPRESARIAL DE LAS MUJERES .....	43
El dilema entre lo familiar y lo profesional.....	44
Organizaciones poco conciliadoras.....	44
Espacios de poder aún poco inclusivos.....	45
Transitar hacia nuevos modelos sociales y empresariales.....	46
4. ¿QUÉ PUEDEN HACER LAS EMPRESAS? ¿Y LOS GOBIERNOS? .....	47
Medidas de igualdad y diversidad de género en las empresas.....	50
El papel de las empresas.....	50
Y el de las instituciones .....	51
5. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA .....	55
ANEXO. TABLAS DE DATOS DE LA ENCUESTA A EMPRESAS DE LA OIT .....	57

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Distribución de empresas según tamaño. %. Argentina. 2018.....	13
Gráfico 2. Distribución de empresas según actividad económica. %. Argentina. 2018.....	14
Gráfico 3. Distribución de empresas según característica local-nacional/multinacional. %. Argentina. 2018.....	14
Gráfico 4. Distribución de empresas según junta directiva “masculina/femenina”. %. Argentina. 2017.....	15
Gráfico 5. Población mayor de 18 años con educación secundaria completa. Argentina. %. 2018.....	18
Gráfico 6. Población mayor de 18 años con educación universitaria completa, según sexo. Argentina. %. 2018.....	19
Gráfico 7. Proporción de la población inactiva mayor de 14 años dedicada a las labores del hogar por sexo sobre el total. %. 2018.....	19
Gráfico 8. Tiempo promedio dedicado al TDNR según horas dedicadas a la jornada laboral remunerada. Por sexo. 2013.....	20
Gráfico 9. Distribución de la población ocupada de varones y mujeres por actividad económica. %. 2018.....	22
Gráfico 10. Tasas de empleo no registrado por sexo. %. 2018.....	24
Gráfico 11. Proporción de la población ocupada que trabaja fuera del hogar menos de 35 horas a la semana por sexo. %. 2018.....	24
Gráfico 12. Jóvenes de 15 a 29 años que no estudian, ni trabajan, ni buscan trabajo según sexo y participación en actividades de cuidado. 2014.....	26
Gráfico 13. Tasa de desocupación según grupo de edad por sexo. %. 2018.....	27
Gráfico 14. Distribución de la población ocupada por sexo. %. 2018.....	31
Gráfico 15. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla. %. 2018.....	32
Gráfico 16. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y tamaño de empresa. Argentina. %. 2018.....	32
Gráfico 17. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y en la junta directiva. Argentina. %. 2018.....	33
Gráfico 18. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y sector de actividad. %. 2018.....	33
Gráfico 19. Distribución de población ocupada en puestos de dirección y jefatura por sexo. %. 2018.....	34



Gráfico 20. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y niveles de dirección. Argentina. %. 2018.....	35
Gráfico 21. Distribución de empresas según sexo del CEO. Argentina. %. 2018.....	35
Gráfico 22. Distribución de empresas según sexo de el/la presidente/a de la junta directiva. Argentina. %. 2018.....	36
Gráfico 23. Proporción de empresas según participación de mujeres en la junta directiva. Argentina. %. 2018.....	36
Gráfico 24. Distribución de empresas según sexo del CEO y tamaño de la empresa. Argentina. %. 2018.....	37
Gráfico 25. Distribución de empresas según sexo de el/la presidente/a de la junta directiva y tamaño de empresa. Argentina. %. 2018.....	37
Gráfico 26. Población ocupada según calificación ocupacional por sexo. % 2018.....	38
Gráfico 27. Distribución de la población ocupada de mujeres y varones por ocupación. %. 2018.....	38
Gráfico 28. Población ocupada según categoría en la ocupación económica y sexo. %. 2018.....	39
Gráfico 29. Distribución de la población ocupada de mujeres y varones por categoría en la ocupación. %. 2018.....	39
Gráfico 30. Proporción de empresas con participación de mujeres en la propiedad según regiones y tamaño de empresas. %. 2017.....	41
Gráfico 31. Empresas con mujeres en cargos directivos de nivel superior según áreas gerenciales. Argentina. %. 2018.....	42
Gráfico 32. Proporción de empresas con más del 40% de mujeres en cargos directivos según áreas gerenciales. Argentina. %. 2018.....	42
Gráfico 33. Proporción de empresas según nivel de acuerdo con las afirmaciones. Argentina. %. 2018.....	45
Gráfico 34. Distribución de empresas según respuesta a ¿Las iniciativas de su empresa en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales? %. Argentina. 2018.....	48
Gráfico 35. Resultados empresariales obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. Números absolutos. Argentina. 2018.....	48
Gráfico 36. Distribución de empresas según proporción de beneficios obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. %. Argentina. 2018.....	49
Gráfico 37. Iniciativas de igualdad y diversidad de género implantadas en las empresas. Números absolutos. Argentina. 2018.....	50

## Índice de tablas

Tabla 1.	Estudiantes de la Universidad de Buenos Aires (UBA) según unidad académica, por sexo. 2011.....	23
Tabla 2.	Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla. Argentina. Frecuencia y %. 2018.....	57
Tabla 3.	Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y tamaño de empresa. Argentina. %. 2018.....	57
Tabla 4.	Distribución de empresas según proporción de mujeres en la plantilla y sector de actividad. Argentina. %. 2018.....	58
Tabla 5.	Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y propiedad de la empresa. Argentina. %. 2018.....	58
Tabla 6.	Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y niveles de dirección. Argentina. %. 2018.....	59
Tabla 7.	Distribución de empresas según sexo de el/la CEO. Argentina. Frecuencia y %. 2018.....	59
Tabla 8.	Distribución de empresas según sexo de el/la presidente/a de la junta directiva. Argentina. Frecuencia y %. 2018.....	59
Tabla 9.	Proporción de empresas según participación de mujeres en la junta directiva. Argentina. %. 2018.....	60
Tabla 10.	Distribución de empresas según sexo del CEO y tamaño de la empresa. Argentina. %. 2018.....	60
Tabla 11.	Distribución de empresas según sexo de el/la presidente/a de la junta directiva y tamaño de empresa. Argentina. %. 2018.....	60
Tabla 12.	Proporción de empresas con más del 40% de mujeres en cargos directivos de nivel superior según áreas gerenciales. Argentina. %. 2018.....	61
Tabla 13.	Proporción de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y áreas gerenciales. Argentina. %. 2018.....	61
Tabla 14.	Distribución de empresas según cultura en materia de diversidad de género percibida. Argentina. %. 2018.....	61
Tabla 15.	Proporción de empresas según nivel de acuerdo con las afirmaciones. Argentina. %. 2018.....	62
Tabla 16.	Distribución de empresas según respuesta a ¿Las iniciativas de su empresa en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales? %. Argentina. 2018.....	62
Tabla 17.	Resultados empresariales obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. Números absolutos. Argentina. 2018.....	62
Tabla 18.	Distribución de empresas según proporción de beneficios obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. %. Argentina. 2018.....	63
Tabla 19.	Iniciativas de igualdad y diversidad de género implantadas en las empresas. Números absolutos. Argentina. 2018.....	63

## Resumen ejecutivo

En Argentina, el debate en torno a los derechos de las mujeres está cada vez más presente en la sociedad. Las desigualdades basadas en el género son percibidas como injustas, y lo que sucede en el ámbito laboral es uno de los ejes principales de este debate.

Las tareas domésticas y de cuidado se distribuyen asimétricamente en la sociedad, y la carga mayor suele recaer en las mujeres. Esta situación, en combinación con los estereotipos sociales, se relaciona directamente con la desigual inserción de varones y mujeres en el mundo del trabajo. Todos los indicadores muestran que ellas se encuentran en una peor situación en el ámbito laboral, lo cual resulta sorprendente si se tiene en cuenta que las mujeres argentinas superan a sus pares varones en lo que a méritos académicos respecta.

En la primera sección del informe se presentan las desigualdades de género que se observan en el mercado laboral argentino. A partir de la segunda parte se hace foco en lo concerniente a los límites que encuentran las mujeres para ascender en las jerarquías de las empresas. Parece evidente que las organizaciones se benefician en mayor medida cuando son las personas más talentosas las que ascienden. Sin embargo, en la práctica se observa que muchas mujeres preparadas encuentran trabas para ascender en la escalera corporativa. Los datos lo confirman: aunque están cada vez más presentes en las firmas, su participación disminuye notablemente en los estratos más altos.

Si bien existen casos de discriminación directa, son muchos los factores que operan para que sean pocas las mujeres que ascienden en la escalera corporativa. Los estereotipos en torno al estilo de liderazgo y a las prioridades que varones y mujeres le asignan a lo laboral, se combinan con las pocas facilidades que las organizaciones ofrecen a quienes están a cargo del cuidado de personas. A su vez, en muchos casos la cultura empresarial —en particular en los escalafones más altos— suele estar asociada a dinámicas que pueden resultar expulsivas para muchas mujeres.

Afortunadamente, las empresas son cada vez más conscientes respecto de los beneficios asociados con que las organizaciones sean más diversas. Por eso, la mayor parte de las firmas que se han encuestado para elaborar el presente informe declaró implementar políticas en este sentido. Las que más se repiten son: horas de trabajo flexible; garantía de igual remuneración por igual tarea; reclutamiento, retención y promoción de las mujeres, y otorgamiento de permisos de maternidad y paternidad por encima de los requisitos legales.

Aunque es auspicioso que cada vez sean más las empresas comprometidas con la igualdad de género, las diversas formas que toma la desigualdad en el mercado laboral no desaparecerán con base en voluntades y capacidades individuales. El tránsito hacia organizaciones más igualitarias requiere del trabajo conjunto y sostenido entre las empresas, las organizaciones empresariales, los sindicatos, las organizaciones de la sociedad civil y, fundamentalmente, el Estado.



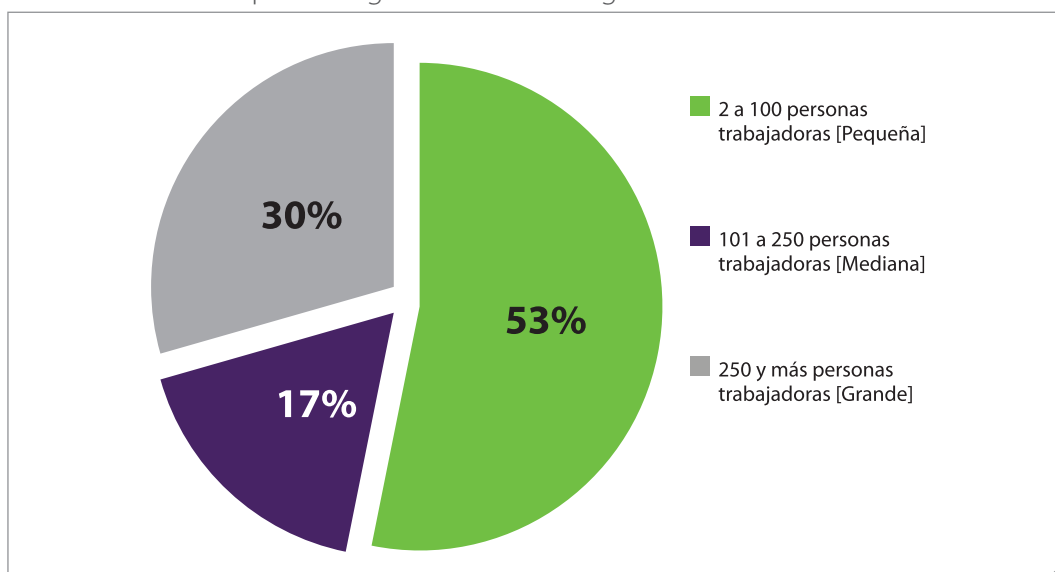
## Metodología

Para la elaboración de este informe ha sido fundamental la realización de una encuesta específica a empresas argentinas. La misma fue elaborada a partir de la metodología ACT/EMP de la Organización Internacional del Trabajo y ha sido aplicada en varios países; en base a sus resultados se han realizado informes de escala global y regional, entre ellos el de América Latina y el Caribe. Tiene como objetivo alcanzar una mayor comprensión de la situación de las empresas en materia de diversidad e inclusión en las distintas jerarquías de las organizaciones.

La muestra de la encuesta es de 316 empresas, y fue aplicada a través de un formulario virtual, en el que se buscó que estuvieran representados diversos sectores de actividad económica e incluyera de forma balanceada empresas multinacionales, entidades gubernamentales y firmas locales grandes, medianas y pequeñas. Se considera pequeña la firma que emplea entre dos y 100 personas, mediana la que emplea entre 101 y 250 personas, y grande la que emplea a más de 250 personas.

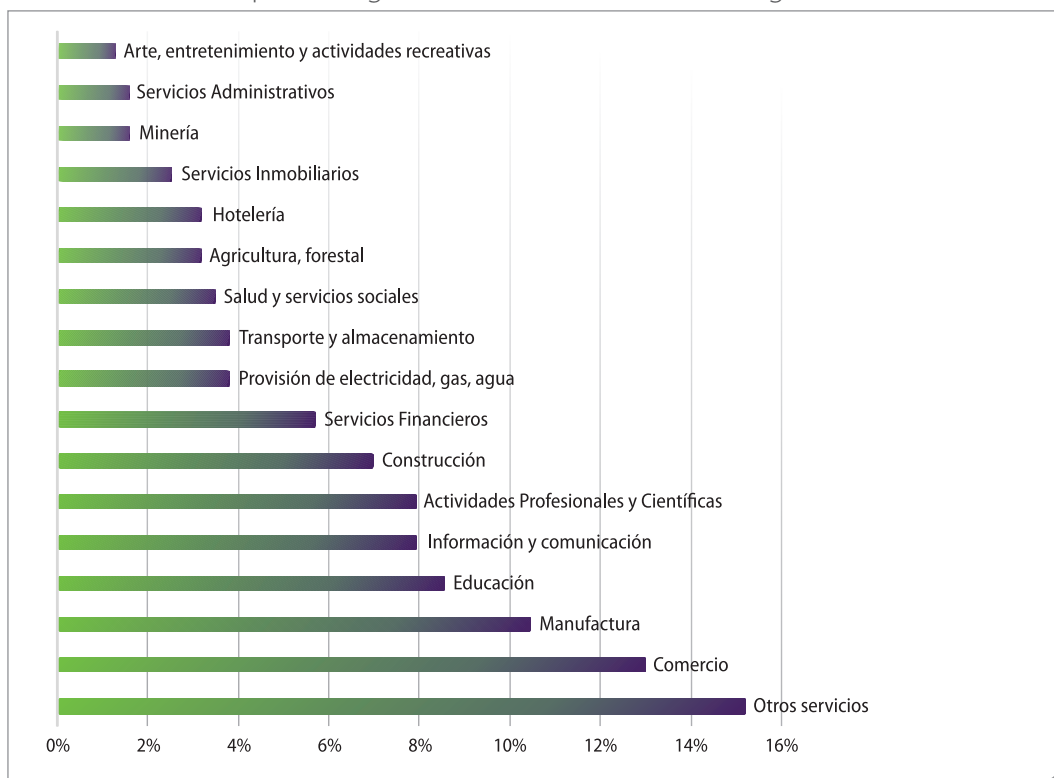
Como puede observarse en el Gráfico 1, el 53 % de las empresas encuestadas son pequeñas, el 30 % grandes y el 17 % medianas. El Gráfico 2 muestra que las actividades económicas de mayor presencia son Otros servicios, Comercio e Industria manufacturera. El 79 % de la muestra está compuesto por firmas nacionales, lo cual se ve reflejado en el Gráfico 3.

Gráfico 1. Distribución de empresas según tamaño. %. Argentina. 2018.



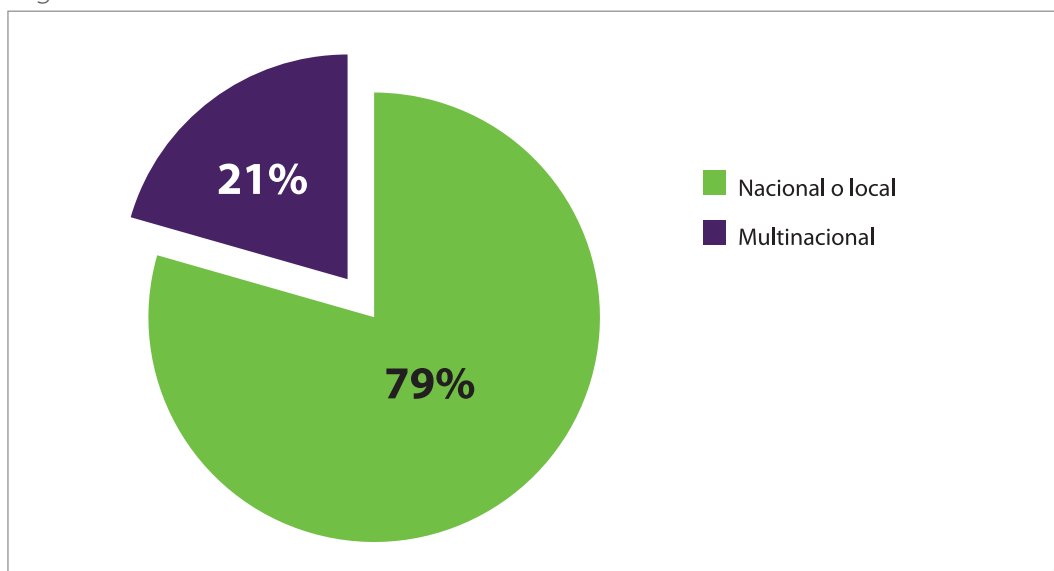
Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Gráfico 2. Distribución de empresas según actividad económica. %. Argentina. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

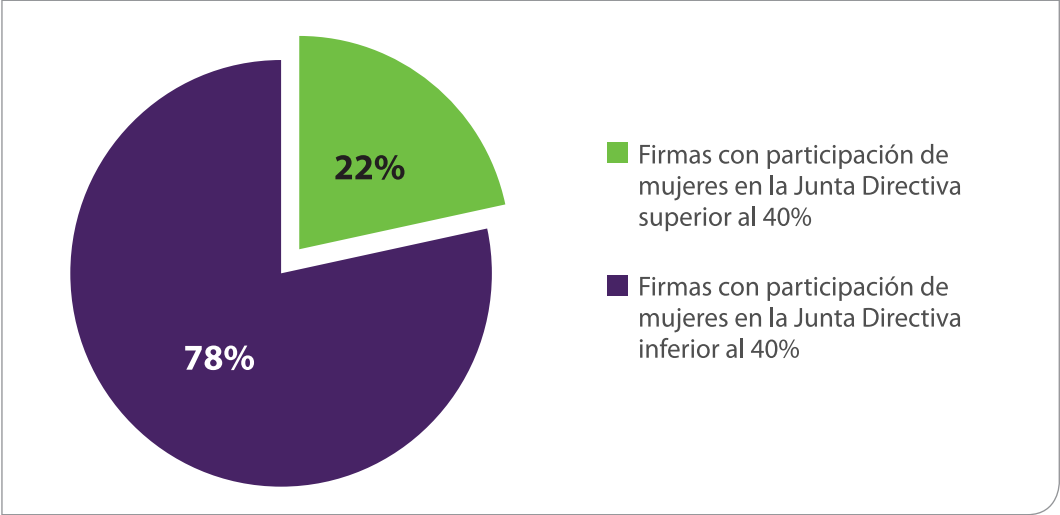
Gráfico 3. Distribución de empresas según característica local-nacional/multinacional. %. Argentina. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

El Gráfico 4 proporciona una visión general de la participación femenina en las juntas directivas de las empresas encuestadas y evidencia que el 78 % de ellas está compuesta en mayor medida por varones.

Gráfico 4. Distribución de empresas según el género predominante en sus juntas directivas. % Argentina. 2017.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Para elaborar el informe, además de la encuesta, se recurrió a fuentes de información secundaria. Los datos utilizados para dar cuenta de la situación laboral de las mujeres argentinas se han obtenido a partir del procesamiento de los microdatos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH), que publica el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Con el objetivo de mostrar la forma en la que las empresas pueden beneficiarse con la aplicación de políticas de fomento de la diversidad de género, se han citado informes publicados por consultoras especializadas. También se ha accedido a información publicada por organismos internacionales. Para comprender mejor las particularidades del liderazgo empresarial de las mujeres en Argentina, se ha entrevistado a referentes en la temática.







## Argentina en contexto: mujeres y varones en el mercado laboral

En las últimas décadas, la participación laboral de las mujeres latinoamericanas ha crecido a pasos agigantados, y Argentina se encuentra lejos de ser la excepción en ese proceso. Sin embargo, existe una creciente preocupación, debido a que, al mismo tiempo que se replican tendencias positivas en torno a la inserción laboral femenina, se reproducen las brechas de género, que limitan las posibilidades de desarrollo profesional de las mujeres y, a su vez, no permiten que las empresas aprovechen por completo el potencial de sus trabajadores y trabajadoras.

## Índice de Paridad de Género

Argentina ocupa el puesto 34 en el ranking mundial (144 países) del Índice de Paridad de Género del Foro Económico Mundial (Hausmann & Tyson, 2017).

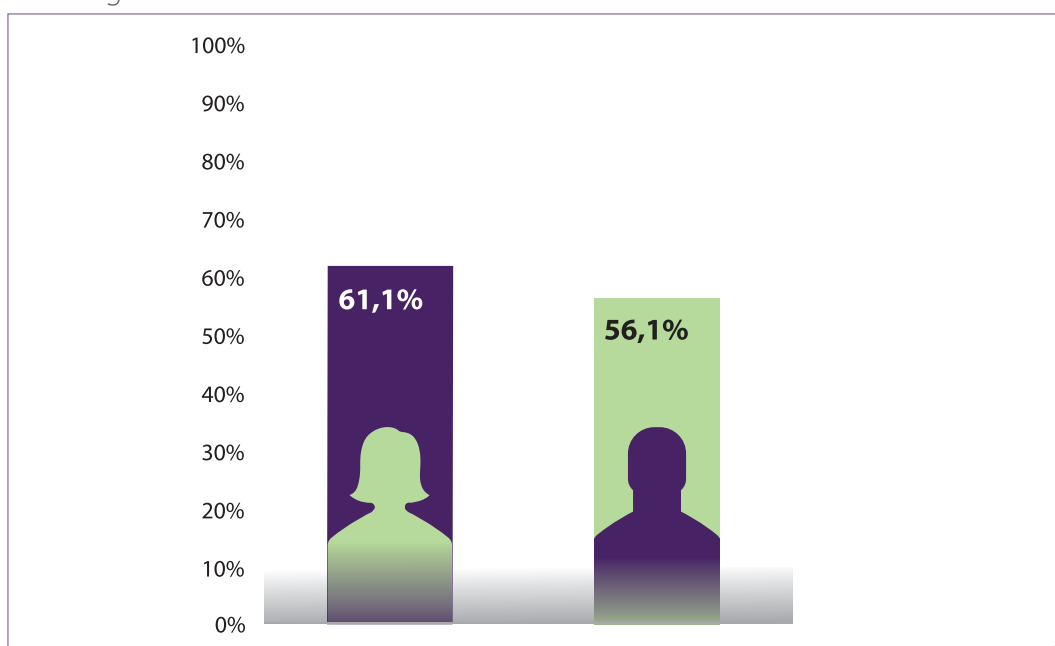
Se destaca la posición de Argentina en educación, en particular por evidenciar participaciones por encima del promedio en alfabetización y educación a nivel secundario y terciario, y por el nivel de participación de trabajadoras profesionales y técnicas en la fuerza laboral. No obstante, el índice refleja que las mujeres argentinas registran una menor participación laboral que los varones, tienen menores ingresos que ellos y se encuentran subrepresentadas en los cargos jerárquicos tanto del sector público como del privado.

Argentina ha registrado un avance en cuanto a su posición en el *ranking*: pasó del puesto 41, en 2006, al 34, en 2017. Ello es explicado principalmente por la mejora en la participación política de las mujeres.

## Crecimiento en la participación económica de las mujeres, aunque aún insuficiente

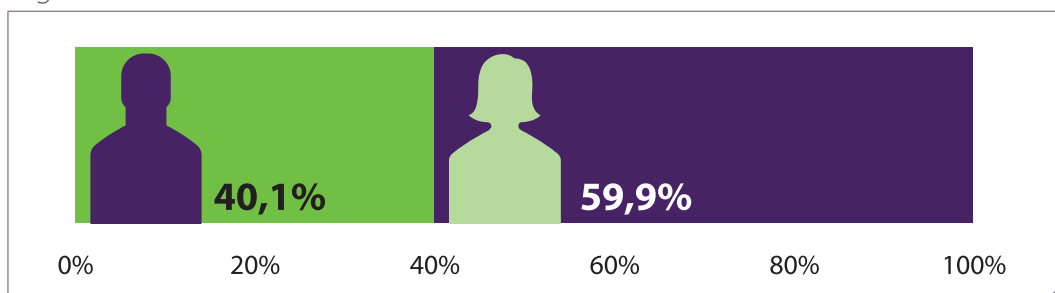
De acuerdo con datos de la OIT, entre 1990 y 2017 la tasa de actividad femenina — uno de los indicadores más utilizados para medir el empoderamiento de las mujeres— ha evolucionado positivamente, al incrementarse de 50,7 % a 55,3 %. Sin embargo, recientemente se ha observado una desaceleración en el proceso de entrada de las mujeres al mercado laboral. Al respecto, Gasparini & Marchionni (2015) han detectado que la tasa de participación de las mujeres creció 0,9 puntos por año en los noventa, mientras que durante el auge económico de los años dos mil la velocidad de crecimiento se redujo a 0,3 puntos por año.

Gráfico 5. Población mayor de 18 años con al menos educación secundaria completa, según sexo. Argentina. %. 2018.



Fuente: Elaboración propia, basada en la EPH, del INDEC, primer trimestre de 2018.

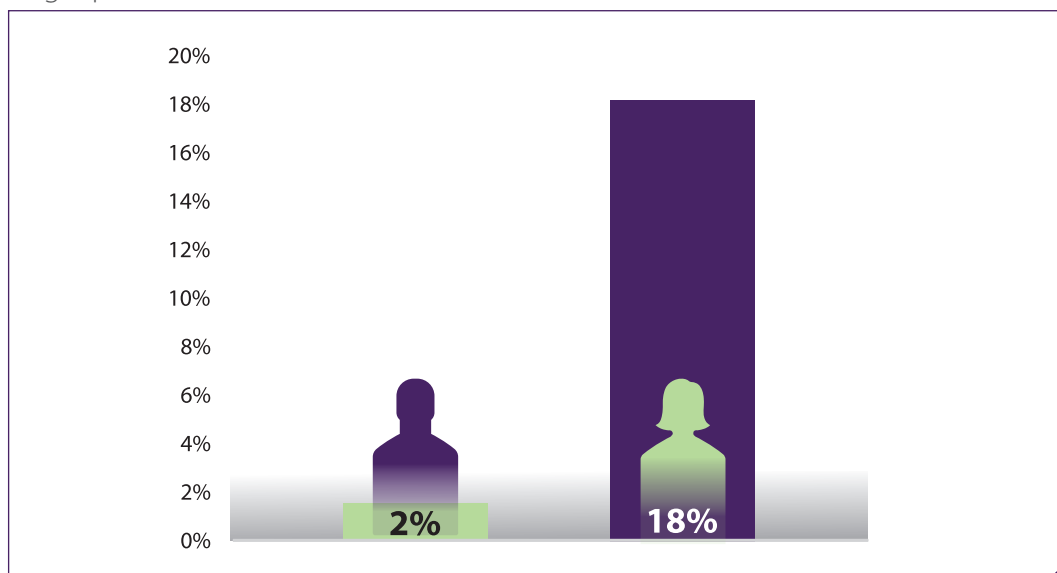
Gráfico 6. Población mayor de 18 años con educación universitaria completa, según sexo. Argentina. %. 2018.



Fuente: Elaboración propia, basada en la EPH, del INDEC, primer trimestre de 2018.

Las estadísticas oficiales corroboran los resultados del ranking elaborado por el Foro Económico Mundial (Hausmann & Tyson, 2017): las mujeres argentinas presentan mayores niveles de capacitación que los varones. Como ilustran los Gráficos 5 y 6, respectivamente, tienen tasas levemente superiores de graduación de la educación secundaria y, además, constituyen el 60 % de los graduados universitarios. No obstante, existe una creciente preocupación, debido a que el mejor rendimiento académico femenino no se traduce en una participación siquiera equivalente en el mercado laboral. Distintas fuentes coinciden en que ello es consecuencia de la carga que implica la distribución asimétrica del trabajo doméstico y de cuidado. De hecho, en la población mayor de 14 años que no trabaja, el mayor motivo esgrimido por las mujeres (aparte de las jubilaciones) es el dedicarse a las tareas del hogar. El Gráfico 7 muestra que las mujeres son el 18 % de la población inactiva dedicada a las labores del hogar, mientras que los varones son solo el 2 % de esa población.

Gráfico 7. Proporción de la población inactiva mayor de 14 años dedicada a las labores del hogar por sexo sobre el total. %. 2018.



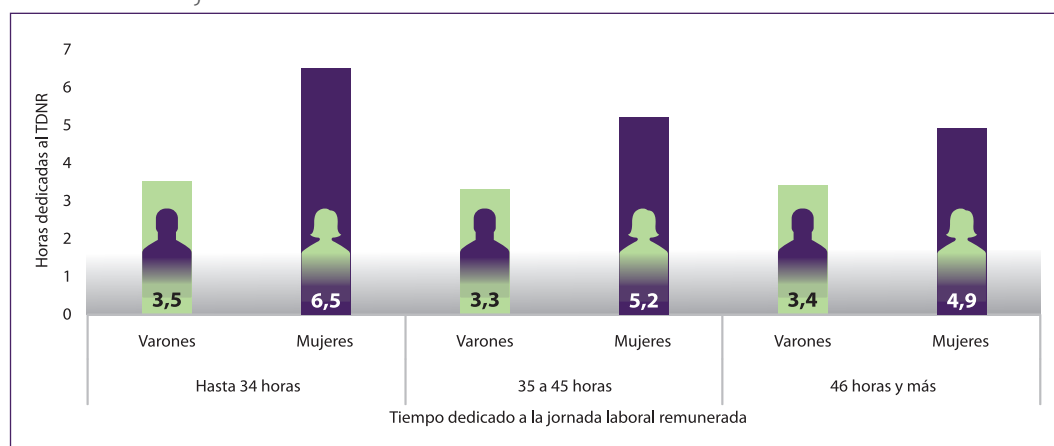
Fuente: Elaboración propia, basada en la EPH, del INDEC, primer trimestre de 2018.

Aunque desde los años 70 las mujeres han logrado avances significativos en su inserción en el mercado laboral, estos no han sido acompañados de un incremento relevante de la participación de los varones en las responsabilidades domésticas. Ello tiene como consecuencia que muchas mujeres efectúen una doble jornada laboral (que consiste en la suma de la jornada de trabajo realizado para el mercado y la jornada dedicada

al trabajo doméstico no remunerado). Esta situación se ve reflejada en el Gráfico 8, que evidencia que, en promedio, incluso si se comparan varones y mujeres que se desempeñan en el mercado laboral igual cantidad de horas, ellas dedican más tiempo al trabajo doméstico no remunerado. Los datos surgen de la Encuesta sobre Trabajo No Remunerado y Uso del Tiempo, implementada como un módulo de la Encuesta Anual de Hogares Urbanos del INDEC durante el tercer trimestre de 2013.<sup>1</sup>

En un contexto en el cual se prevé que, producto del aumento en la esperanza de vida, la necesidad de cuidado se profundice, debido al incremento de las tasas de dependencia, urge reformular la organización social del cuidado —entendida como la manera en que interrelacionadamente las familias, el Estado, el mercado y las organizaciones comunitarias producen y distribuyen cuidado (Enríquez & Marzonetto, 2015)—. A su vez, el aumento en la esperanza de vida ha tenido como contracara que la participación de la fuerza de trabajo disminuya en relación con la población total. Ante esta situación, aumentos en la participación laboral femenina ayudan a mitigar los efectos del incremento en la población dependiente (De Haan, 2017).

Gráfico 8. Tiempo promedio dedicado al trabajo doméstico no remunerado según horas dedicadas a la jornada laboral remunerada. Por sexo. 2013.



Fuente: INDEC. Encuesta sobre Trabajo No Remunerado y Uso del Tiempo. 2013.

## Trabajo de cuidado: las persistentes brechas económicas de género

La configuración del mercado laboral también supone un escenario plagado de desigualdades para quienes efectivamente logran formar parte de él.

En la sociedad existe una división sexual del del trabajo. Se entiende por tal la distribución social entre los sexos de las obligaciones y responsabilidades vinculadas con las actividades realizadas dentro y fuera del mercado (Espino, 2012). En esa división, los trabajos productivos se asocian a lo masculino y los reproductivos a lo femenino. Esto no constituiría un problema si no fuera porque las categorías femenino y masculino se asocian a mujeres y varones, respectivamente, y están jerarquizadas (lo productivo es socialmente más valorado que lo reproductivo, por ejemplo, lo mismo que lo racional es socialmente más valorado que lo emocional). De esta forma, los estereotipos respecto

<sup>1</sup> Corina Rodríguez Enríquez (2015) ha hecho diversas críticas metodológicas a esta encuesta, entre las que se destacan la crítica a la existencia de problemas vinculados con la no percepción de determinadas tareas que se realizan simultáneamente y a la existencia de sesgos que pueden generar sobreestimaciones en el tiempo dedicado al trabajo doméstico no remunerado.

a lo femenino y lo masculino operan jerarquizando a los varones por encima de las mujeres y ocultando —y perpetuando— el sexismo (Maffia, 2008).

La división sexual del trabajo es dinámica, en particular en lo referente al trabajo productivo, ya que las mujeres se han incorporado a este tipo de actividades. Sin embargo, tendencialmente lo han hecho en mayor medida en sectores asociados al trabajo doméstico y de cuidado. Es decir, su ingreso al mercado laboral ha estado muy asociado a una extensión al ámbito público de las tareas realizadas en el ámbito privado (el hogar). En ese sentido se habla de que en el mercado laboral existe una segregación horizontal. Como se muestra en el Gráfico 9, las mujeres tienden a concentrarse en sectores asociados al trabajo doméstico (17 %), la educación (14 %), los servicios sociales y la salud (10 %), mientras que los varones tienden a trabajar en sectores tradicionalmente masculinos, como la construcción (15 %), la industria manufacturera (14 %) y el transporte (9 %). El comercio es un sector de peso significativo tanto en el empleo masculino (19 %) como en el femenino (17 %).

La segregación horizontal no se limita exclusivamente al sector de actividad económica analizado, sino que se encuentra estrechamente vinculada con las tareas y sectores en las que varones y mujeres se desempeñan en las firmas. En estas, las mujeres tienden a trabajar en las áreas vinculadas con los recursos humanos, la responsabilidad social empresarial y la comunicación, mientras que los hombres tienden a hacerlo en las áreas de operaciones y ventas e investigaciones y productos, y en las gerencias generales. Adquirir experiencia en estas últimas es crucial para acceder a los cargos jerárquicos de las organizaciones. Por consiguiente, el ascenso de las mujeres se encuentra limitado en tanto las funciones de gestión que suelen asumir están situadas a los lados de la pirámide (Oficina Internacional del Trabajo, 2015). Este fenómeno es conocido como *paredes de cristal*, que en la segunda parte del informe se abordará con mayor profundidad.

## Un poco más que estereotipos

Una sociedad desigual reproduce la desigualdad en todas sus instituciones. Y muchas veces las normativas incluso quedan muy por detrás de los avances sociales, como sucede en el caso de la Ley número 11.317, que regula el trabajo de las mujeres y los niños. Esta ley, que fue sancionada en 1924, excluye a las mujeres del trabajo nocturno (a excepción del servicio doméstico, la enfermería y el trabajo en espacios públicos, tales como teatros, confiterías, etc.) y prohíbe que se desempeñen en industrias o tareas peligrosas o insalubres, tales como:

- a) La destilación del alcohol y la fabricación o mezcla de licores;
- b) La fabricación de albayalde, minio y cualesquiera otras materias colorantes tóxicas, así como la manipulación de pinturas, esmaltes o barnices que contengan sales de plomo o arsénico;
- c) La fabricación, manipulación o elaboración de explosivos, materias inflamables o cáusticas, y el trabajo en locales o sitios en que se fabriquen, elaboren, manipulen o estén depositados explosivos, materias inflamables o cáusticas en cantidades que signifiquen peligro de accidente;
- d) La talla y pulimento de vidrio, el pulimento de metales con esmeril y el trabajo en que habitualmente se desprendan polvos de vapores irritantes o tóxicos.

La normativa también prohíbe que las mujeres sean contratadas:

- a) En la carga y descarga de navíos;
- b) En canteras o trabajos subterráneos;

- c) En la carga y descarga por medio de grúas o cabrias;
- d) Como maquinistas o foguistas;
- e) En el engrasado y la limpieza de maquinaria en movimiento;
- f) En el manejo de correas;
- g) En sierras circulares y otros mecanismos peligrosos;
- h) En la fundición de metales, y la fusión y el soplado bucal de vidrio;
- i) En el transporte de materias incandescentes;
- j) En el expendio de bebidas alcohólicas destiladas o fermentadas y en cualquier local o dependencia en que se expendan.

Esta normativa, además de anacrónica, es discriminatoria en tanto prohíbe el acceso al trabajo por el solo hecho de ser mujer. Por ello, la diputada Vanesa Siley (2018) ha presentado un proyecto de ley para que sea modificada de tal manera que solo tenga injerencia en los menores de 18 años. El proyecto presentado enfatiza, entre otras cuestiones, que la ley vigente entra en conflicto con la Ley de Contratos de Trabajo, sancionada en 1974, que prohíbe la discriminación entre los trabajadores por motivo de sexo, raza, nacionalidad, religión, política, participación gremial o edad. El proyecto también menciona fallos históricos y explicita los vínculos entre varones y mujeres.

Gráfico 9. Distribución de la población ocupada de varones y mujeres por actividad económica. %. 2018.



Fuente: Elaboración propia basada en la EPH, del INDEC, primer trimestre de 2018.

La segregación horizontal no es un fenómeno exclusivo del mercado laboral. Se replica en las aulas, con un predominio de mujeres u hombres en determinadas ramas educativas; se destaca que las mujeres se encuentran subrepresentadas en las carreras STEM (*science, technology, engineering, mathematics*), uno de los sectores de empleo con mayor demanda y mejor remuneración. De acuerdo con datos recopilados por la organización Chicas en Tecnología en conjunto con la empresa Medallia (2018), en el período 2010-2015, en las universidades que proporcionaron datos de sus carreras desagregados por género, se registraron 102.800 nuevas inscripciones en carreras relacionadas con la programación. Del total, el 16,02 % corresponde a ingresos de mujeres y el 83,98 %, a ingresos de varones. En la Tabla 1 puede observarse la proporción de estudiantes de la Universidad de Buenos Aires (UBA) —la universidad de Argentina con mayor cantidad de alumnos— por unidad académica y sexo. Los datos coinciden con los presentados en el informe de Medallia, lo que evidencia una participación masculina del 80,5 % de los estudiantes en la Facultad de Ingeniería. Además de

Ingeniería, las únicas unidades académicas con mayor participación masculina que femenina eran Agronomía y Ciencias Exactas y Naturales en el momento del censo.

Tabla 1. Proporción de estudiantes de la UBA según la unidad académica y sexo. 2011

Unidad académica	Varones	Mujeres
Agronomía	60,2 %	39,8 %
Arquitectura, Diseño y Urbanismo	39,2 %	60,8 %
Ciencias Económicas	48,0 %	52,0 %
Ciencias Exactas y Naturales	52,9 %	47,1 %
Ciencias Sociales	34,6 %	65,4 %
Ciencias Veterinarias	25,6 %	74,4 %
Derecho	39,5 %	60,5 %
Farmacia y Bioquímica	26,4 %	73,6 %
Filosofía y Letras	36,0 %	64,0 %
Ingeniería	80,5 %	19,5 %
Medicina	26,9 %	73,1 %
Odontología	21,5 %	78,5 %
Psicología	18,3 %	81,7 %
Ciclo Básico Común	39,7 %	60,3 %
Rectorado <sup>2</sup>	30,5 %	69,5 %
Total	39,1 %	60,9 %

Fuente: Censo de estudiantes UBA, 2011.2

La segregación en el ámbito educativo es un factor determinante de la segregación en el ámbito laboral, pero dista de ser el único. Las mujeres tienden a insertarse laboralmente en actividades económicas tradicionalmente femeninas, asociadas a su rol reproductivo. Estas tareas suelen ser socialmente menos valoradas que las productivas, lo que repercute en que muchas veces la remuneración recibida por realizarlas no sea elevada. De hecho, se plantea la existencia de una “penalización” de los trabajos de cuidado, relacionada, se presume, con que estas tareas se encuentran asociadas a las habilidades y los saberes que históricamente se han considerado naturales en las mujeres, lo que las devalúa en tanto auténtico trabajo (Pereyra & Esquivel, 2017). Un ejemplo interesante de esta penalización es la docencia. Es un trabajo tradicionalmente femenino, socialmente muy relevante, y requiere calificación. Sin embargo, en muchos casos la remuneración no garantiza las condiciones de reproducción de los y las docentes. Otro sector que refleja la poca valoración social de los trabajos históricamente realizados por mujeres es el servicio doméstico. El 17 % de las trabajadoras argentinas se desempeña en este sector, en el cual 97,8 % de las trabajadoras son mujeres y es usual que no se las registre. Esto sucede a pesar de que desde distintos ámbitos gubernamentales se han tomado medidas orientadas a mejorar sus condiciones laborales. Por ejemplo, en 2013 se sancionó y reglamentó el Régimen Especial de Contrato de Trabajo para el Personal de Casas Particulares.<sup>3</sup> Posteriormente, en 2014, Argentina ratificó el Convenio 189 de la

2 Del Rectorado de la Universidad dependen las actividades académicas correspondientes a la Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria (TAGU) la cual tiene como estudiantes a empleados no docentes de la Universidad (Universidad de Buenos Aires, 2011).

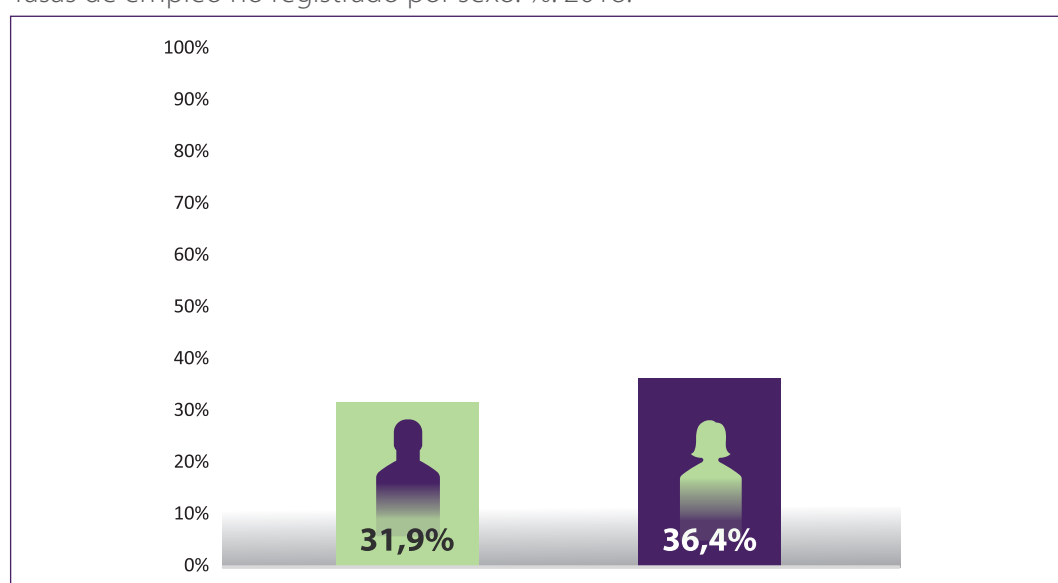
3 Este establece que se considera trabajo en casas particulares toda prestación de servicios o ejecución de tareas de cuidado, limpieza, mantenimiento u otras actividades típicas del hogar.



OIT (2011), sobre el trabajo decente para las trabajadoras y los trabajadores domésticos. La combinación del peso que el sector tiene en el empleo femenino con la elevada falta de registro que lo caracteriza explica en gran medida por qué, como se muestra en el Gráfico 10, las mujeres argentinas tienen mayor participación en el empleo no registrado que los varones (36,4 % versus 31,9 %).

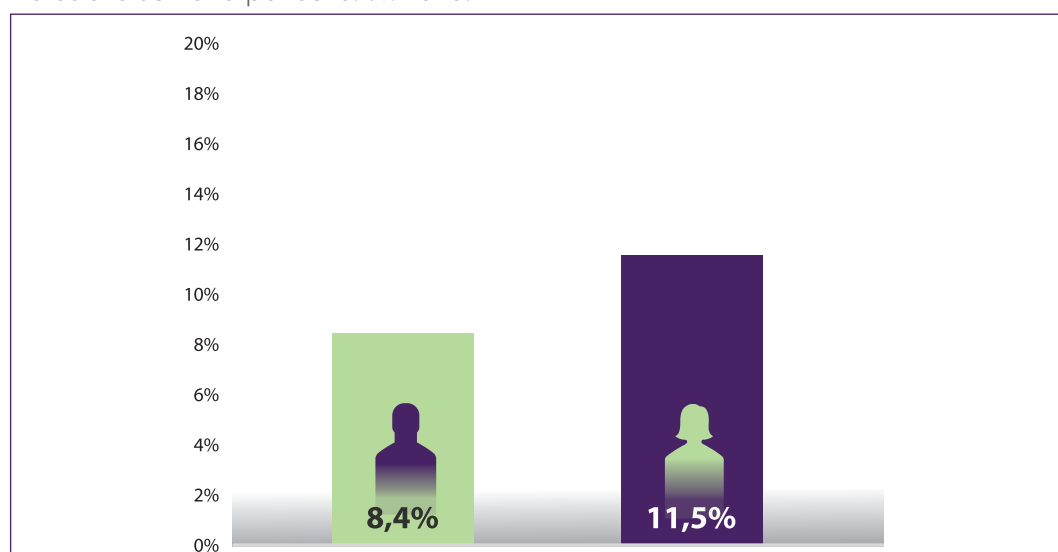
Uno de los indicadores que mejor reflejan la inserción asimétrica en el mercado laboral es la subocupación horaria. La dedicación laboral de las mujeres, medida en horas de trabajo, es inferior a la de los varones. En el Gráfico 11 puede observarse que mientras que el 11,5 % de las mujeres económicamente activas trabaja remuneradamente menos de 35 horas a la semana, este porcentaje desciende al 8,4 % en el caso de los hombres. Pese a que la subocupación puede o no ser voluntaria, suele estar asociada a que las mujeres, al cargar con las responsabilidades domésticas, suelen insertarse en empleos que les permiten tener una mayor flexibilidad.

Gráfico 10. Tasas de empleo no registrado por sexo. %. 2018.



Fuente: Elaboración propia basada en la EPH, del INDEC, primer trimestre de 2018.

Gráfico 11. Proporción de la población ocupada que trabaja fuera del hogar menos de 35 horas a la semana por sexo. %. 2018.



Fuente: Elaboración propia basada en la EPH, del INDEC, primer trimestre de 2018.



Como reflejan los datos expuestos hasta este momento, existen enormes asimetrías vinculadas al modo de inserción en el mercado de trabajo, que se retroalimentan con un fenómeno que ha adquirido bastante visibilidad: la brecha de ingreso según el género. En Argentina, de acuerdo con datos del INDEC, la brecha en los ingresos totales individuales entre varones y mujeres es de 27,5 puntos porcentuales, contemplados todos los ingresos percibidos, sean o no de origen laboral (como jubilaciones y pensiones, cuotas alimentarias, subsidios, etcétera). Cuando se focaliza en la brecha de ingreso entre ocupados y ocupadas, se observa que las mujeres ganan en promedio un 22,8 % menos que los varones (Shokida, 2018). Aunque la brecha de ingreso persiste para varones y mujeres con el mismo nivel educativo, esta prácticamente se anula cuando se analizan los ingresos horarios para varones y mujeres con la misma calificación ocupacional.

### ¿Por qué existen brechas de ingreso entre varones y mujeres?

Uno de los indicadores más utilizados para visibilizar las asimetrías de género en el mercado laboral es la brecha salarial, medida como la diferencia entre el salario promedio de los varones y el de las mujeres. En las últimas décadas, muchos estudios han tratado de identificar los factores que determinan esta brecha, los cuales resulta útil separar analíticamente para su mejor comprensión.

La cantidad de horas trabajadas es uno de los principales factores que influyen en la disparidad de ingresos. Las mujeres, en general como consecuencia de sus responsabilidades domésticas, trabajan en promedio menos horas en el mercado, por lo que sus ingresos son inferiores. Otro factor es la tendencia a estar subrepresentadas en las jerarquías de las organizaciones. Un tercer factor es la segregación horizontal: suelen desempeñarse laboralmente en los sectores y las tareas peor remunerados. La estructura laboral del país es central para comprender esto. Por un lado, el análisis de la estructura salarial es importante, ya que es probable que los mecanismos de fijación salarial se hayan diseñado con base en los sectores en los que el empleo está masculinizado. Por otro, puede suceder que las mujeres se desempeñen en sectores menos sindicalizados o que su representación en estos sea inferior. También operan factores que no pueden ser explicados tan sencillamente. La OIT utiliza el término *brecha salarial no explicada* para reflejar las diferencias salariales que no pueden ser explicadas por variables observables y objetivas (edad, nivel educativo, horas trabajadas, etcétera); es la parte de la brecha salarial que se asocia a la discriminación (Brosio, 2018; International Labour Organization, 2014).

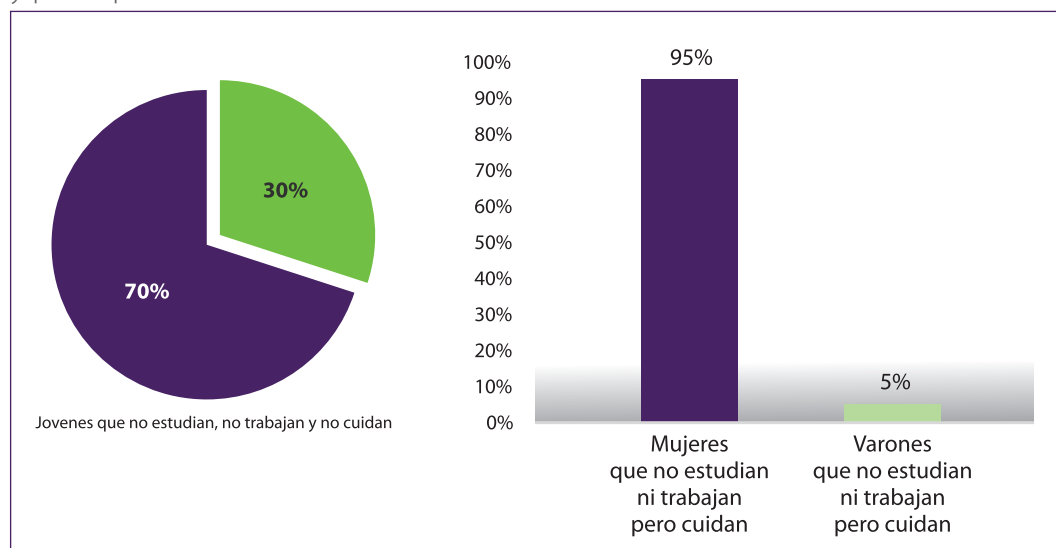
## Una mirada sobre los grupos más vulnerables

Sería sesgado culminar esta sección sin profundizar en el análisis de la inserción laboral de algunos grupos de mujeres particularmente vulnerables. Las mujeres jóvenes se ven especialmente afectadas por la inequidad y la precariedad del mercado laboral. Es imperioso que se tomen medidas activas si se desea evitar que la desigualdad de género continúe reproduciéndose.

Un grupo poblacional sumamente estigmatizado es el de los, mal llamados *nini*. Ese término se utiliza con frecuencia para referirse a la población joven que ni estudia ni participa del mercado laboral. Sin embargo, los datos estadísticos evidencian que en su mayor parte la población "nini" está compuesta por mujeres jóvenes que asumen responsabilidades de cuidado. El Gráfico 12 presenta el universo de la población "nini" y

evidencia que el 70 % está compuesto por personas que no estudian ni trabajan, pero que sí realizan tareas de cuidado. También muestra que son mayormente mujeres (95 %) las personas “nini” que realizan tareas de cuidado.

Gráfico 12. Jóvenes de 15 a 29 años que no estudian, ni trabajan, ni buscan trabajo según sexo y participación en actividades de cuidado. 2014.



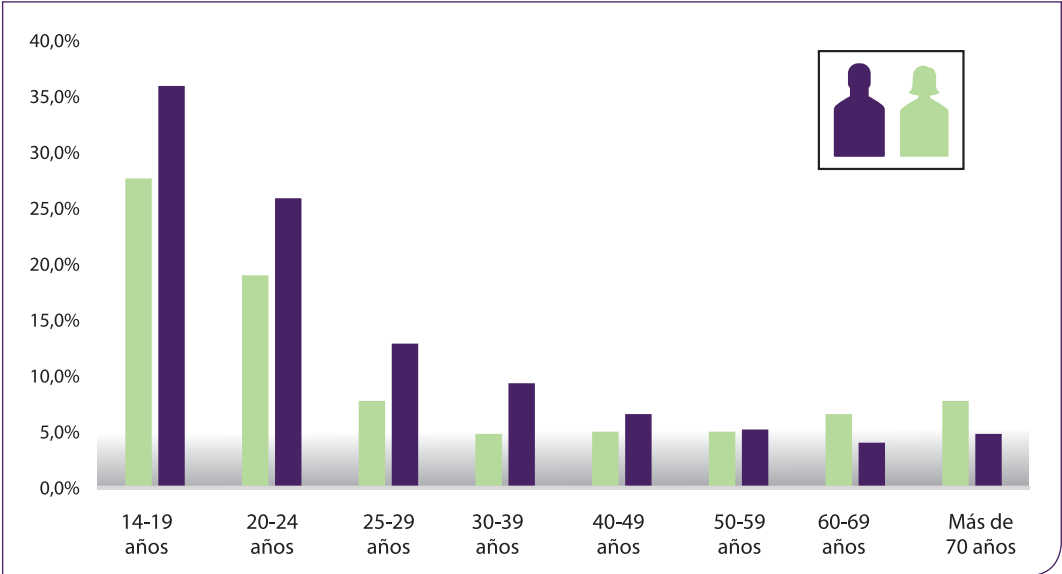
Fuente: Encuesta Nacional de Juventud, INDEC, 2014.

Un aspecto que no puede ser pasado por alto si desea comprender las particularidades de la inserción laboral de las mujeres jóvenes es el desempleo. Aunque, como puede observarse en el Gráfico 13, las tasas de desempleo femeninas son superiores a las masculinas para prácticamente todos los grupos etarios, se acentúan en el caso de las mujeres jóvenes: una de cada cinco mujeres menores de 29 años que activamente busca trabajo no lo consigue. La tasa de desempleo de los varones que se encuentran en ese rango etario también es elevada (15,3 %). No obstante, mientras que el 74 % de ellas, por lo menos, completó la educación secundaria, solo el 54 % de los varones en esa situación lo hizo.

En Argentina el sector agropecuario tiene un rol central en la economía; sin embargo, en él las mujeres constituyen un grupo social particularmente vulnerado. Vale la pena resaltar que, como la mayor parte de los relevamientos poblacionales que realiza el INDEC son efectuados en áreas urbanas, esta población suele estar invisibilizada en las estadísticas oficiales, lo que dificulta el diseño y la implementación de políticas orientadas a este grupo. Pese a ello, la Unidad para el Cambio Rural pudo relevar, con base en datos del censo de 2010, que algunas de las brechas existentes en las áreas urbanas se amplían cuando se relevan las áreas rurales. La tasa de empleo de las mujeres jóvenes en áreas rurales agrupadas es del 52,2 %, <sup>4</sup> mientras que en el caso de los varones es del 78,6 %. El informe destaca que si se comparan para ese período el valor máximo registrado en este indicador (84,5 % entre varones jóvenes urbanos) y el valor mínimo (37,7 % entre mujeres jóvenes de zonas rurales dispersas), se verifica una diferencia de 46,8 puntos porcentuales. Esta diferencia abismal da cuenta de las “fuertes disparidades territoriales en el acceso a la estructura de oportunidades, en combinación con profundas inequidades de género fundadas en pautas culturales que se reproducen generación tras generación” (Alegre, Lizárraga, & Brawerman, 2015).

<sup>4</sup> Es probable que se considere inactivas a las mujeres que realizan tareas rurales no remuneradas, es decir, que estas no sean percibidas, por ellas o los demás, como trabajo.

Gráfico 13. Tasa de desocupación según grupo de edad por sexo. %. 2018.



Fuente: Elaboración propia basada en la EPH, del INDEC, primer trimestre de 2018.





# 2

## El liderazgo empresarial de las mujeres en Argentina

La mujer en la gestión empresarial: no es solo una cuestión de derechos

Como se expondrá en el presente capítulo, al analizar las pirámides organizacionales de la mayoría de las empresas, es usual ver que la participación femenina es menor en los estratos superiores que en los inferiores. Es un fenómeno que llama la atención, porque se repite aunque las mujeres presenten mayores méritos académicos que los varones (como se mostró en el Gráfico 6). Pese a que parece ser un problema que concierne exclusivamente a una minoría, cada vez más personas se ven interpeladas, ya que es una dinámica percibida como injusta, que refleja cómo muchas veces la meritocracia no funciona (D'Alessandro, 2016). Otras visiones del problema se centran en las consecuencias que tiene para las organizaciones. Se pone el foco en resaltar que cuando efectivamente las personas más talentosas son las que logran ascender en las jerarquías organizacionales, sin importar su género, su edad o su procedencia, más beneficios (sociales y para la organización) se perciben (Thomas et al., 2017).

Las políticas enfocadas en promover la diversidad de género benefician a las empresas, porque facilitan su acceso a talentos, mejoran su imagen pública, propician la introducción de ideas innovadoras y permiten generar mejores estrategias para penetrar en mercados cada vez más dominados por mujeres, entre otros motivos (Fondo Monetario Internacional, 2013; Organización Internacional del Trabajo, 2017). Esta diversidad de factores suele tener como correlato mayores beneficios económicos. Existe controversia respecto a si las empresas más rentables son las que resultan más atractivas para las mujeres o si estas empresas hacen esfuerzos específicos para garantizar la diversidad en todos los estratos de su organización. Lo que sí es evidente, de acuerdo con encuestas hechas a más de 345 empresas en seis países de América Latina por Mc Kinsey & Company, es que las organizaciones con mujeres en sus juntas directivas muestran mejores resultados en términos de rentabilidad del capital y margen de ganancias que las lideradas por juntas completamente masculinas (Artigas, Novales-Flamarique, & Callegaro, 2013; Organización Internacional del Trabajo, 2017).

Esto no resulta sorprendente sorprendente si se tiene en cuenta que la apertura a la mejor reserva de talentos disponible conlleva mejoras en la productividad. Un estudio de la consultora para inversores institucionales MSCI analizó las prácticas de *management* y la representación de las mujeres en las juntas directivas de empresas de sectores productores de bienes de consumo, industriales y financieros. El estudio dividió analíticamente a las organizaciones en dos grupos: *talent leaders*, los que evidencian buenas prácticas<sup>5</sup> en lo relativo a la atracción de talentos, y *talent laggards*, los que no evidencian compromiso con estas prácticas. En primer lugar, identificó que era más probable que las juntas directivas del primer grupo contaran con una masa crítica de directoras femeninas, mientras que la representación femenina en el segundo era baja o nula. En segundo lugar, identificó que las empresas que aplican políticas activas de búsqueda y retención de talento tienen un crecimiento en la productividad de los empleados de 1,2 puntos porcentuales por encima de la media de su ramo de actividad en el caso de las empresas con más de tres mujeres en la junta (este crecimiento fue superior tanto al de las firmas con una junta diversa como al de las que solamente tienen buenas prácticas en lo que a talentos respecta). Como contracara, detectó que las *talent laggards* tienden a quedar 1,2 puntos porcentuales por debajo en términos de productividad por trabajador de la media de las firmas de su ramo de actividad (Thwing Eastman, 2017; Thwing Eastman & Seretis, 2018).

Los avances en términos de igualdad de género, además de conllevar beneficios para las organizaciones, son positivos para la sociedad en su conjunto. En 2015, Mc Kinsey realizó un estudio en el cual estimó que si las mujeres participaran en el mercado laboral de forma idéntica que los varones (sin las brechas en participación, horas trabajadas y representación en cada sector de actividad), para el año 2025 el producto interno bruto (PIB) se le sumarían 28 billones de dólares (un crecimiento del 26 % del producto global respecto al escenario esperado sin estos cambios). Este es el escenario en el que el potencial existente se aprovecharía por completo. Sin embargo, ante la baja probabilidad de que en menos de una década pueda alcanzarse la participación completa en el mercado laboral, se planteó un segundo escenario. En este, cada país reduce sus brechas de género a la misma tasa que los países más veloces de la región a la que pertenece. Como resultado, el PIB global se incrementaría hasta 12 billones de dólares en 2025 (11 % por encima del esperado sin estos cambios). El informe enfatiza que para erradicar las brechas de género es importante implementar medidas vinculadas con el acceso a puestos de liderazgo, el trabajo doméstico no remunerado, la representación política y la inclusión digital y financiera (Woetzel et al., 2016).

---

5 En el informe se considera buenas prácticas la aplicación en los empleados de encuestas anuales de compromiso, la planificación integral de la sucesión y los programas de desarrollo en múltiples niveles, los objetivos de diversidad cuantitativa en el proceso de reclutamiento, los informes de horas anuales de capacitación por empleado y la oferta de apoyo para programas de grado y certificaciones.

Canales mediante los cuales mejores oportunidades laborales para las mujeres contribuyen a incrementar la productividad y los beneficios económicos (De Haan, 2017):

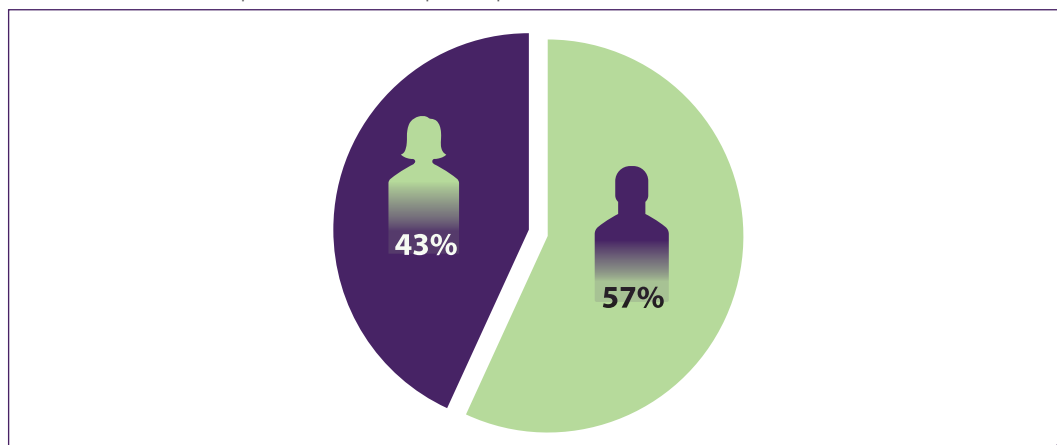
- **Reclutamiento y acceso a talentos:** las políticas de reclutamiento y capacitación inclusivas contribuyen a que las organizaciones sean consideradas potenciales empleadoras por más personas, lo que expande el grupo de candidatos para empleos.
- **Retención de personal:** los programas que promueven el equilibrio entre la vida laboral y personal y los beneficios para la salud reducen la rotación de personal y el ausentismo.
- **Innovación:** la diversidad incide en la productividad y la innovación a partir de la introducción de nuevas formas de trabajar, mejora el rendimiento del equipo y los procesos de toma de decisiones.
- **Conocimiento de mercado:** la contratación de mujeres asegura una mejor comprensión de las preferencias de los consumidores, ya que las mujeres toman o influyen en la mayoría de las decisiones de compra.

## Participación de las mujeres en las empresas

Esta sección se propone dar cuenta de cómo varones y mujeres se ubican en las estructuras de las organizaciones. Con el objetivo de profundizar en el conocimiento de la participación de las mujeres en la gestión empresarial, se ha realizado, como se indicó en la metodología, una encuesta específica. En ella se analizan las mismas variables consideradas en el informe global y regional elaborado por la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACTEMP), de la OIT. Los resultados de la encuesta se complementan con información difundida por el INDEC. Para comprender mejor los datos presentados, se introducirán algunos conceptos que se utilizan para analizar el mercado laboral con enfoque de género.

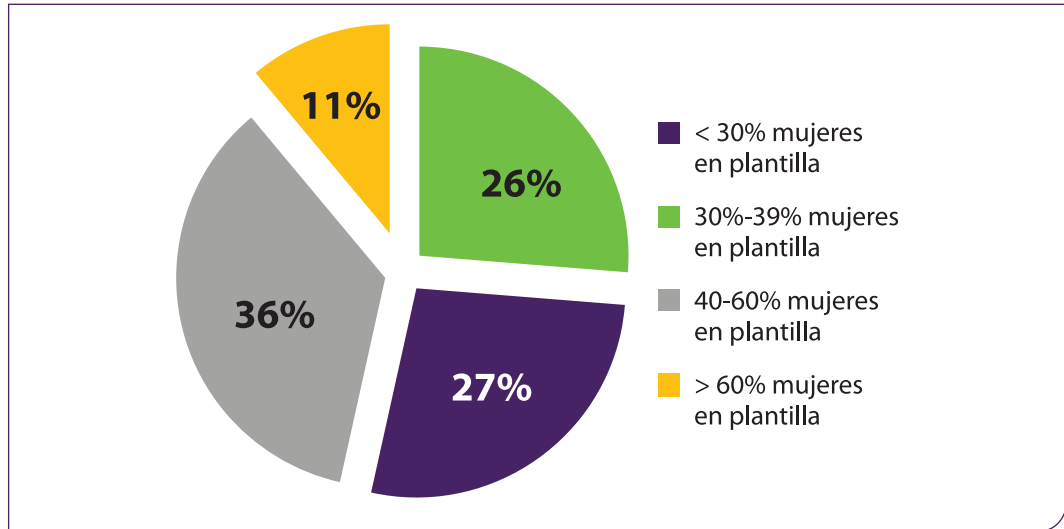
De acuerdo con datos del INDEC, el 43,2% de la población asalariada es femenina (Gráfico 14). No obstante, las respuestas a la encuesta muestran la heterogeneidad de situaciones en cuanto a la participación de las mujeres en las empresas analizadas. El Gráfico 15 muestra que en más del 25% de las firmas encuestadas las mujeres no alcanzan a ser el 30% de los empleados. En contraste, solo un 11% de las firmas presenta una participación femenina superior al 60% del total de sus trabajadores.

Gráfico 14. Distribución de la población ocupada por sexo. %. 2018.



Fuente: Elaboración propia basada en la EPH, de la INDEC, primer trimestre de 2018.

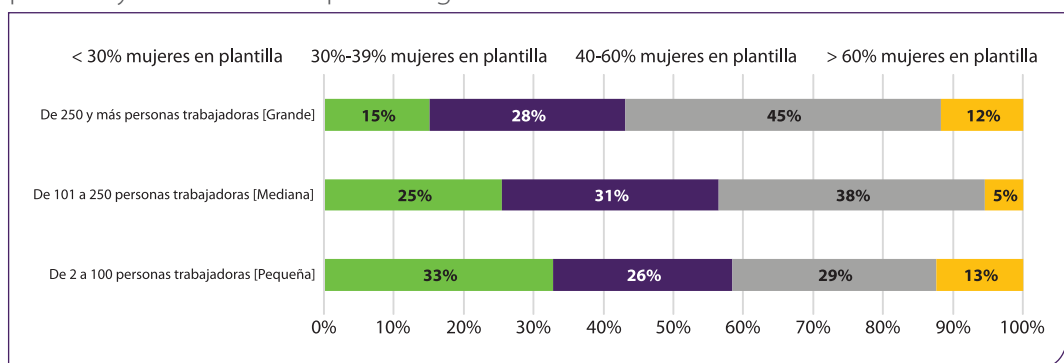
Gráfico 15. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Los gráficos 16, 17 y 18, que surgen de los datos recolectados por la Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT e ilustran cómo el grado de participación de las mujeres sobre el total de trabajadores varía de acuerdo con el tamaño de las empresas, el sexo de sus propietarios/as y el sector de actividad en el que se desempeñan. De esta forma, puede observarse que su participación es mayor en la plantilla de empresas grandes y medianas que en la de las pequeñas. De igual modo influye la mayor presencia de mujeres en la junta directiva. En relación con la actividad económica, sectores como Educación, Actividades Profesionales y Científicas y Salud y Servicios Sociales son los que cuentan con una mayor participación de mujeres en su plantilla, lo que revela la ocurrencia del fenómeno de segregación horizontal.

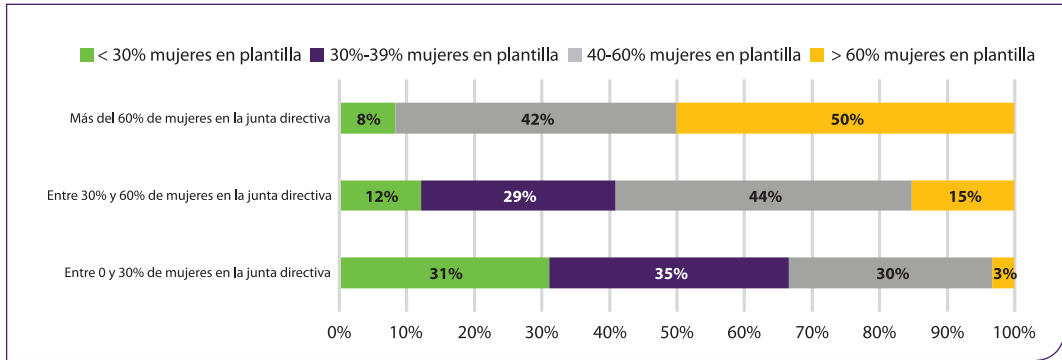
Gráfico 16. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y tamaño de empresa. Argentina. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

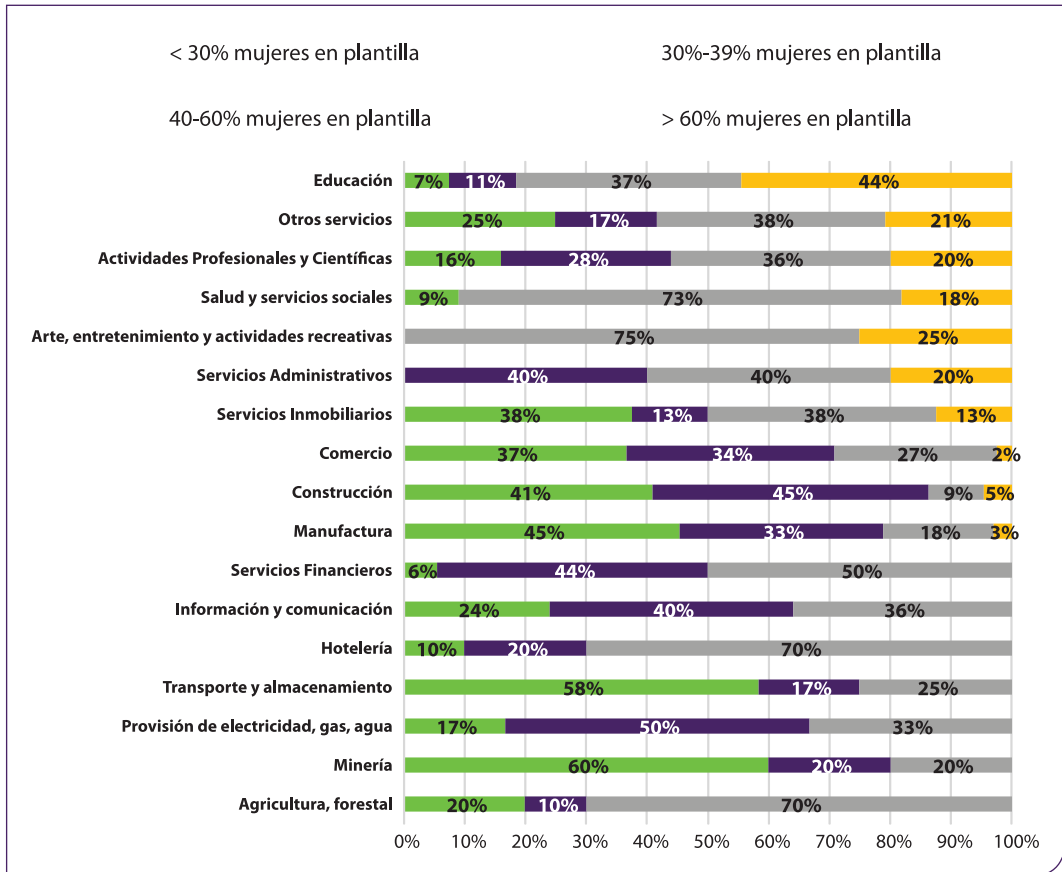


Gráfico 17. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y en la Junta Directiva. Argentina. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Gráfico 18. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y sector de actividad. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

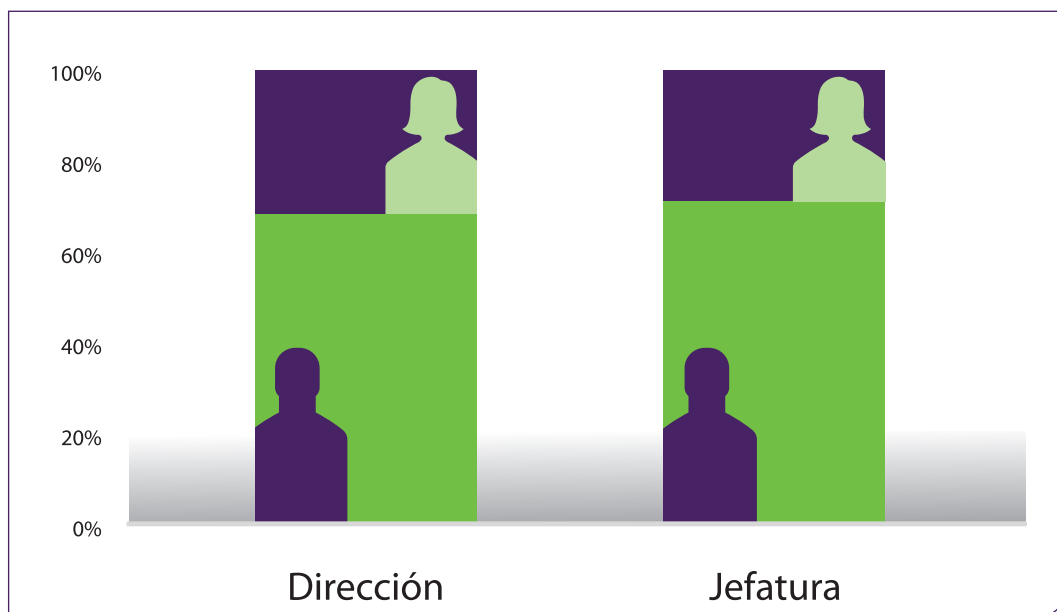
## Techo de cristal, más contundente cuanto más cerca se está la cima

En la primera parte del informe se introdujo el concepto de segregación horizontal para mostrar cómo varones y mujeres se concentran en distintos sectores de actividad económica y en determinadas ocupaciones. En paralelo a esta dinámica opera la segregación vertical en el mercado laboral, que refleja las desigualdades existentes en los distintos peldaños de la escalera corporativa.

El término techo de cristal es una de las manifestaciones de la segregación vertical. Se utiliza para visibilizar los obstáculos a los que las mujeres que cuentan con calificación y experiencia se enfrentan para crecer en las empresas a la par que los varones con similares aptitudes (D'Alessandro, 2016). Como metáfora, se plantea que las mujeres ascienden en los escalafones de las organizaciones hasta que se chocan con un techo invisible que impide que sigan progresando. Este fenómeno se retroalimenta con las diversas asimetrías existentes en el mercado laboral, y en las empresas opera fundamentalmente a través de la selección de personal, las paredes de cristal, los mecanismos de ascenso y el acceso a servicios vinculados con las tareas de cuidado.

En los siguientes gráficos puede observarse que la inserción laboral de las mujeres argentinas está atravesada por este fenómeno. Aunque, como fue presentado al principio del apartado, el 43,2 % de la población asalariada es femenina (Gráfico 14), su peso desciende a medida que se aproximan a las cimas de las pirámides jerárquicas de las organizaciones: ocupan el 31,6 % de los puestos de dirección y el 29 % de las jefaturas (Gráfico 17).

Gráfico 19. Distribución de población ocupada en puestos de dirección y jefatura por sexo. %. 2018.

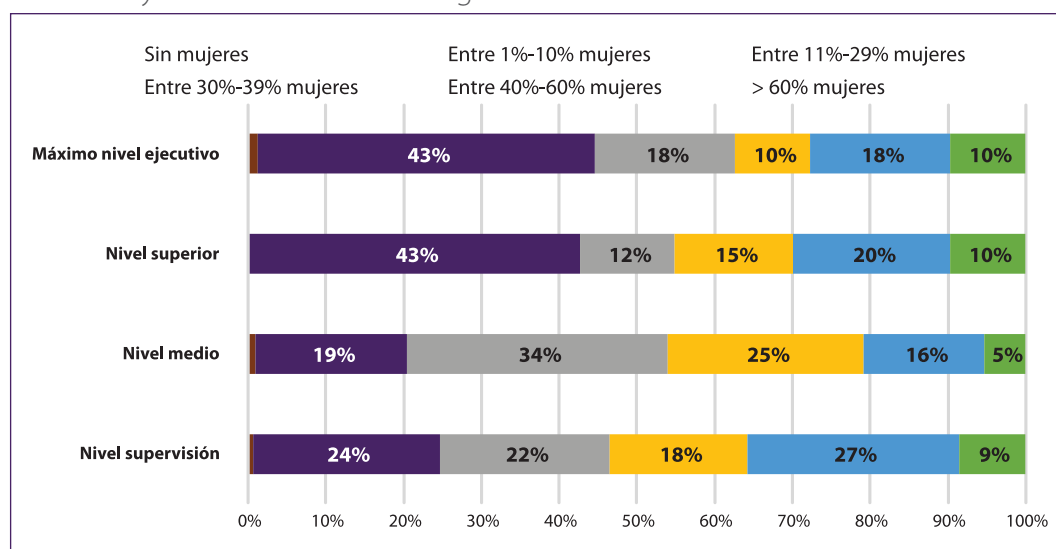


Fuente: Elaboración propia con base en la EPH, del INDEC, primer trimestre de 2018.

En cuanto a la representación femenina en las jerarquías de las organizaciones, se observa que, aunque está bastante equilibrada en los escalafones inferiores y medios, se reduce paulatinamente a medida que se aproximan a los escalafones más altos. Como puede observarse en el Gráfico 20, en los niveles de supervisión la participación

femenina es superior al 30 % en el 53 % de las firmas. Concordando con experiencias internacionales, en los mandos medios, superiores y de máximo nivel ejecutivo esta decrece. Los resultados confirman la preeminencia de los mecanismos de segregación vertical. No obstante, al contrastarla con los resultados de la Encuesta de Empresas de la ACTEMP de 2013, la representación promedio de las mujeres en los cargos directivos en Argentina supera ampliamente el promedio de las empresas tanto como del mundo (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

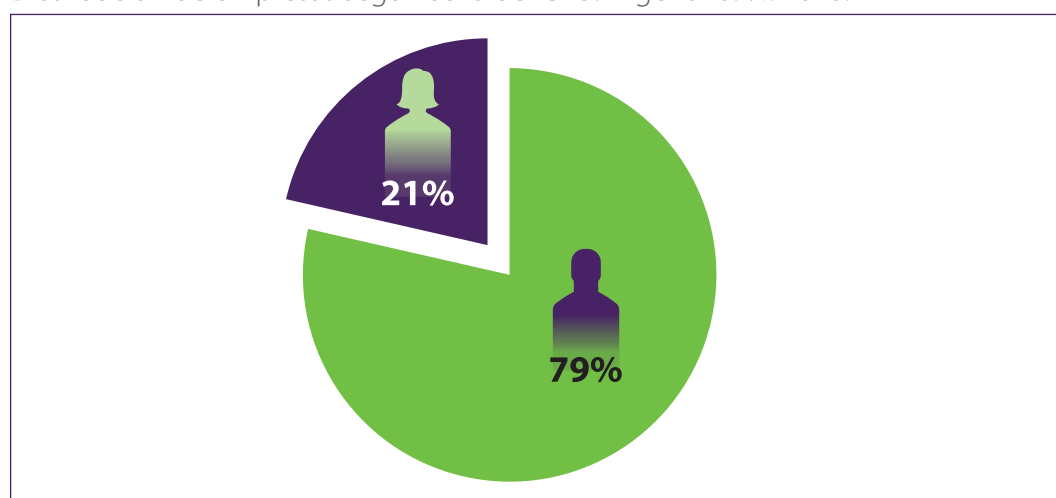
Gráfico 20. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y niveles de dirección. Argentina. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

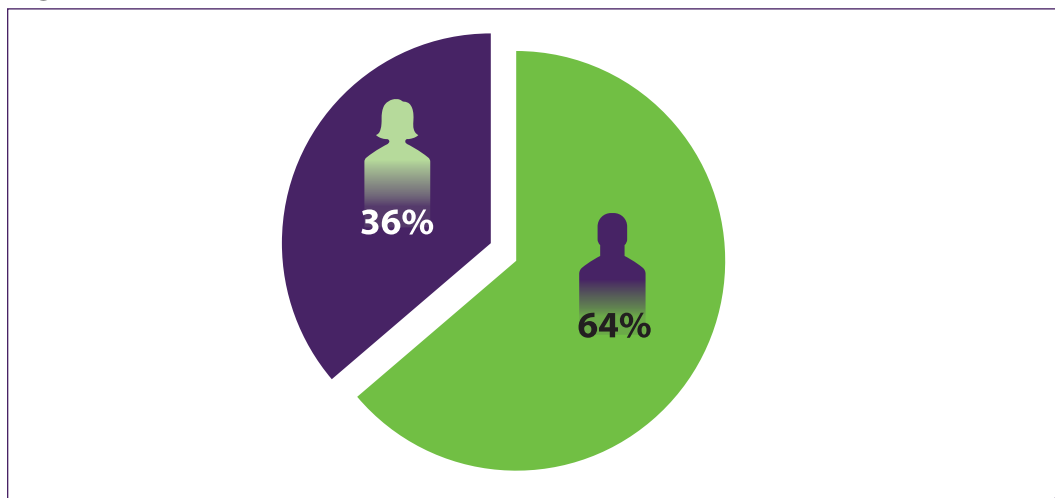
Los resultados presentados en los gráficos 21 y 22 sugieren que los mecanismos vinculados con el techo de cristal persisten cuando se pone el foco en la participación de como primeras ejecutivas (CEO) (21 %) o presidentas de las juntas directivas (36 %). Como se ve en el Gráfico 23, en más de la mitad de las juntas directivas la participación femenina no supera el 30 %.

Gráfico 21. Distribución de empresas según sexo del CEO. Argentina. %. 2018.



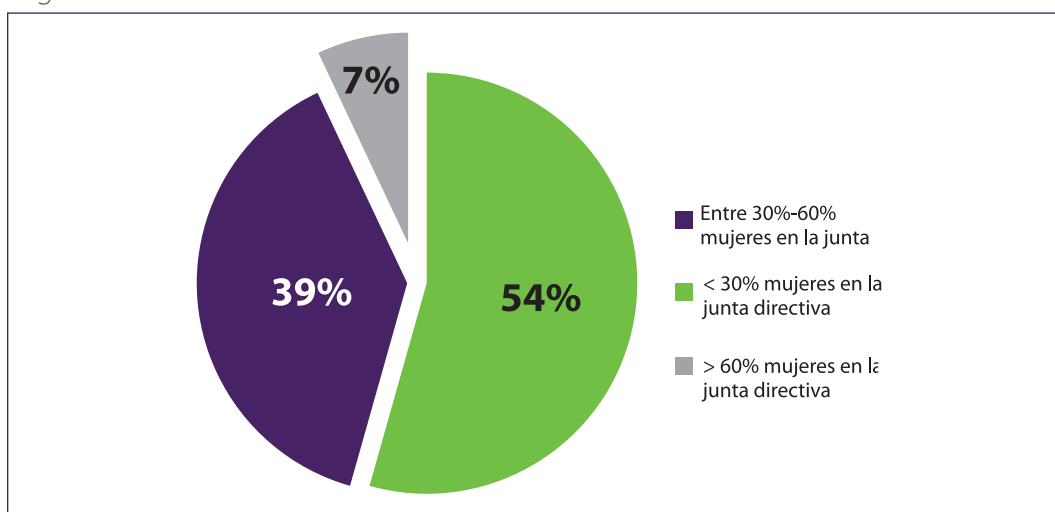
Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Gráfico 22. Distribución de empresas según sexo de el/la presidente/a de la Junta Directiva. Argentina. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

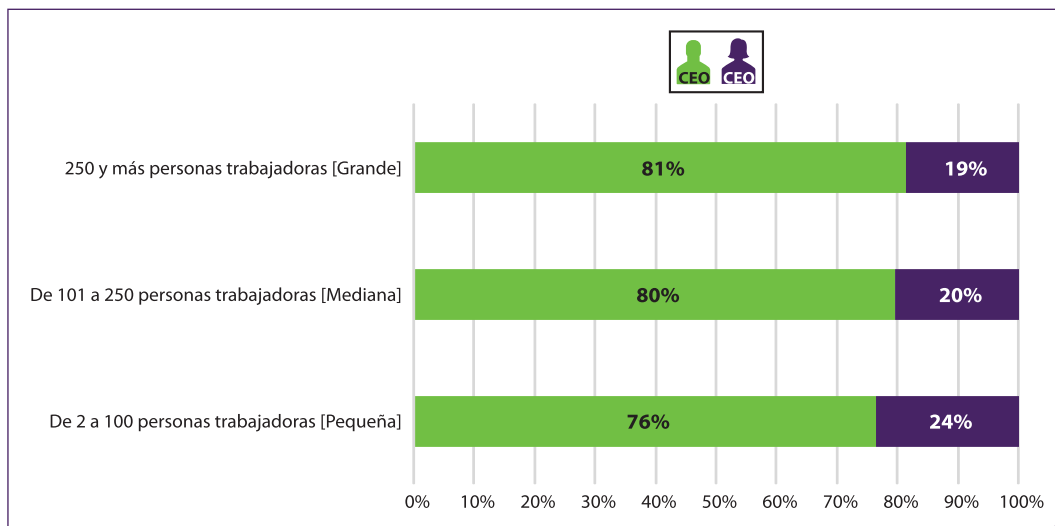
Gráfico 23. Proporción de empresas según participación de mujeres en la Junta Directiva. Argentina. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

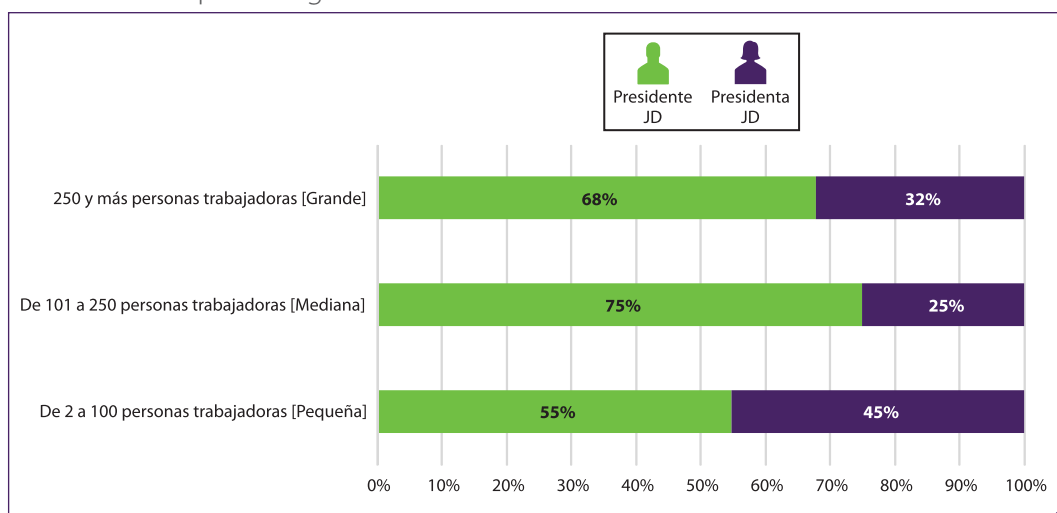
En consonancia con los resultados de los informes regionales y globales de la OIT, los resultados de la encuesta sugieren que cuanto más grande es la firma resulta menos probable que sea liderada por una mujer, como se observa en el Gráfico 24. Sin embargo, los resultados no reflejan que la situación se repita para el caso del presidente o presidenta de la junta directiva: el Gráfico 25 muestra que, aunque las empresas pequeñas son las que mayor tendencia tienen a estar presididas por una mujer, es más común que esto ocurra en las grandes que en las medianas, probablemente porque las primeras son más propensas a llevar adelante buenas prácticas en lo relativo a la política de recursos humanos.

Gráfico 24. Distribución de empresas según sexo del CEO y tamaño de la empresa. Argentina. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

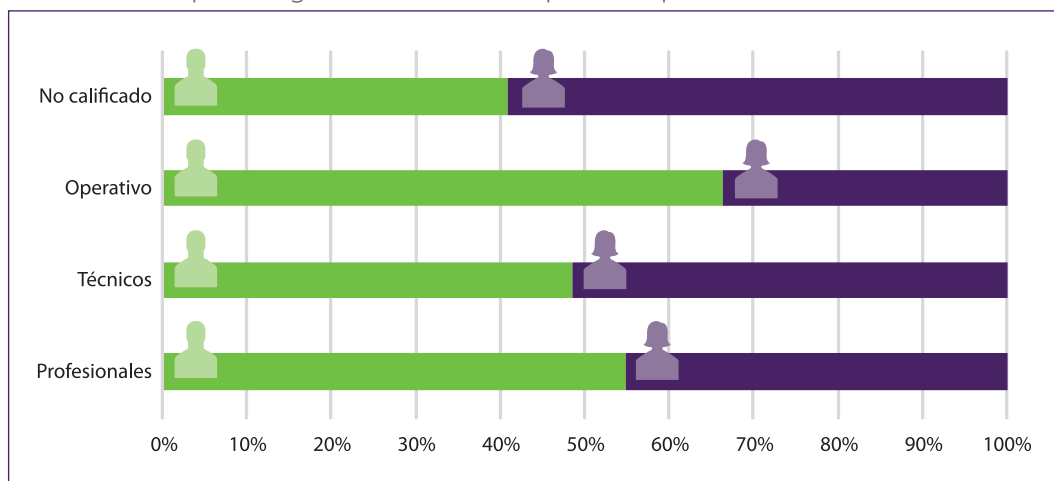
Gráfico 25. Distribución de empresas según sexo de el/la presidente/a de la junta directiva y tamaño de empresa. Argentina. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

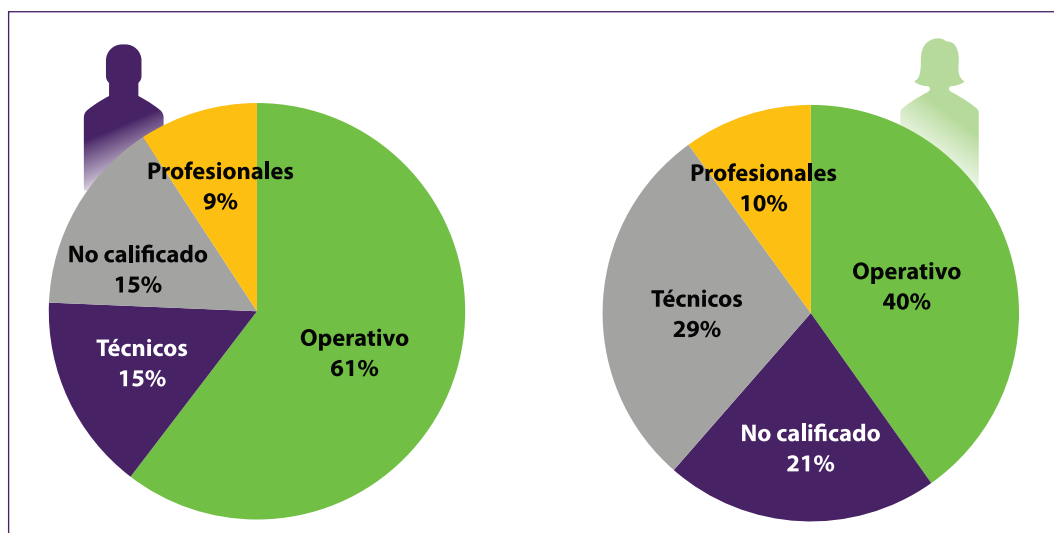
El techo de cristal es uno de los aspectos de la segregación vertical en el mercado de trabajo, pero no el único. Otro término que se utiliza para explicar las particularidades de la inserción laboral femenina es *piso pegajoso*. Este término hace referencia a las barreras que impiden que muchas mujeres se despeguen de los escalafones más bajos de las empresas, en los cuales las remuneraciones son menores y las perspectivas de movilidad, pocas (Rodríguez Enríquez, 2001). Como se expone en los gráficos 26 y 27, ellas tienden a desempeñarse más en los puestos de trabajo que no requieren calificación y en los técnicos. Por su parte, los varones tienen una mayor participación en los puestos operativos. El fenómeno mencionado se registra pese a que, como se observó en la sección anterior, en Argentina las mujeres muestran un mejor desempeño que los varones en lo educativo. Aunque superan a sus pares masculinos en lo relativo a la calificación profesional, constituyen el 45 % de los empleados como profesionales. Por otra parte, el 10 % de las mujeres empleadas lo está en esta categoría.

Gráfico 26. Población ocupada según calificación ocupacional por sexo. % 2018.



Fuente: Elaboración propia con base en la EPH, del INDEC, primer trimestre de 2018.

Gráfico 27. Distribución de la población ocupada de mujeres y varones por ocupación. % 2018.



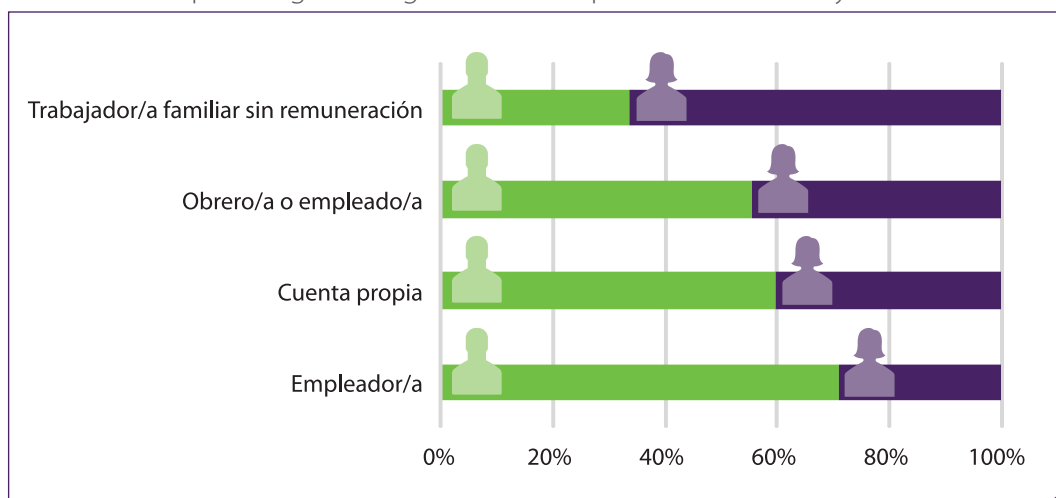
Fuente: Elaboración propia con base en la EPH, del INDEC, primer trimestre de 2018.

En paralelo a su limitado acceso a puestos jerárquicos, son pocas las argentinas dueñas de empresas. El Gráfico 28 ilustra la situación de varones y mujeres de acuerdo con la categoría de ocupación económica. A partir de este, se puede verificar que las mujeres son minoría en la población ocupada por cuenta propia<sup>6</sup> (40,3 %), y lo mismo sucede en el caso de las empleadoras (28,7 %). El Gráfico 29 muestra cómo este fenómeno no se vincula exclusivamente a su menor participación en el mercado laboral, ya que mientras que el 4,6 % de los varones ocupados son empleadores, solo el 2,4 % de ellas lo son. Distintos factores inciden en la brecha de género vinculada al emprendimiento; el

6 El INDEC (2011) define a los trabajadores por cuenta propia como “aquellos que desarrollan su actividad utilizando para ello sólo su propio trabajo personal, es decir, que no emplean personal asalariado y usan sus propias maquinarias, instalaciones o instrumental. Dentro de este grupo es posible identificar a aquellos trabajadores que, declarándose como independientes, articulan su proceso productivo exclusivamente con un solo establecimiento, es decir que el circuito de producción de estos trabajadores está ‘cautivo’, dado que su reproducción depende de la existencia de este establecimiento. Históricamente, la actividad económica de este tipo de cuentapropistas formaba parte de la actividad principal de la unidad económica a la cual destinaba su producción. Todos estos procesos, que redundan en una pérdida de la autonomía del cuentapropista, hacen que este grupo específico se asemeje más a los trabajadores asalariados, siendo considerado como tales”.

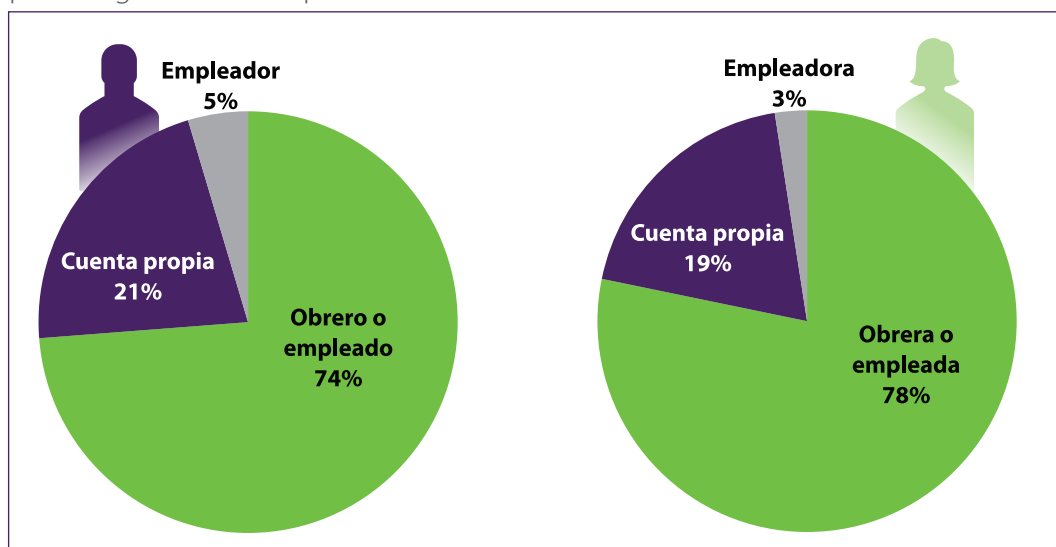
principal es el menor acceso a la propiedad de los activos, a las finanzas, a la capacitación y la tutoría, a determinadas redes, al comercio y a la posibilidad de ser parte de las cadenas de suministro (de Haan, 2017).

Gráfico 28. Población ocupada según categoría en la ocupación económica y sexo. %. 2018.



Fuente: elaboración propia en base a EPH-INDEC, primer trimestre 2018.

Gráfico 29. Distribución de la población ocupada de mujeres y varones por categoría en la ocupación. %. 2018.



Fuente: elaboración propia en base a EPH-INDEC, primer trimestre 2018.

## Apoyo a las emprendedoras

Mujeres 2000 es una asociación civil que fue creada en 1999 con el objetivo de promover el desarrollo económico y social en los barrios más vulnerables. En ese momento histórico, Argentina se encontraba atravesando una profunda crisis económica, por la que grandes franjas de la población vivían en condiciones de precariedad. Para atender este problema —a escala local—, la organización adoptó la metodología del Grameen Bank de Bangladesh<sup>7</sup> y enfocó su trabajo en las mujeres. Esta decisión estuvo asociada a que —además de reconocer como injustas las asimetrías existentes en el mercado laboral y en el acceso al sistema financiero— los retornos de la inversión en ellas son importantes, por el aporte que realizan a la comunidad en su conjunto (ya que tienen mayor tendencia a invertir en educación y salud, por ejemplo). La principal forma de intervenir de Mujeres 2000 en la comunidad es impulsar y brindar apoyo a emprendimientos a través de capacitaciones en gestión (estructura de costos, finanzas personales, *marketing* y publicidad, etcétera) y otorgar microcréditos para ponerlos en marcha, a tasas de interés bajas.

Como la organización apunta a tener impacto en los sectores más vulnerables, el único requisito para acceder al crédito es asistir al curso de herramientas de gestión que brindan. Aunque parece riesgoso, las emprendedoras han demostrado, a lo largo de más de 15 años, un elevado compromiso con el pago. Agustina Valsangiacomo, su directora ejecutiva, destaca que uno de los elementos más distintivos y que explican el éxito de la organización es el acompañamiento a las emprendedoras, lo cual no sería posible sin el compromiso de los voluntarios y las voluntarias. Al principio, trabajaban ocho personas en un barrio; hoy colaboran con ellos más de 100 voluntarios y voluntarias en cinco barrios.

La organización ha ampliado sus horizontes, colaborando con la comunidad a través de microcréditos para mejorar viviendas y brindando asesoramiento y becas orientadas a la educación superior y la inserción laboral.

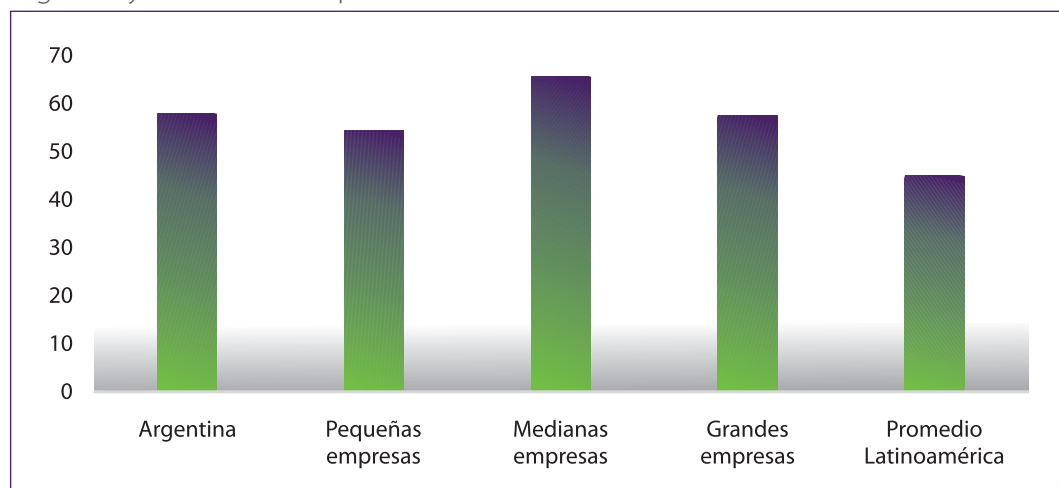
Un aspecto adicional a considerar es que, de acuerdo con datos obtenidos en la encuesta de empresas realizada por el Banco Mundial (2017), expresados en el Gráfico 30, el 57,8 % de las empresas argentinas cuenta con participación femenina en su propiedad, lo que no implica necesariamente que sean propietarias del capital mayoritario. Esto sucede solamente en el 7,9 %, porcentaje que queda por debajo del promedio de América Latina, que es del 20,3 %.

---

<sup>7</sup> La metodología consiste en otorgar microcréditos con condiciones muy flexibles a personas —en general, mujeres— de bajos recursos, con el objetivo de fomentar el desarrollo de los pequeños emprendimientos (Grameen Bank, 2011). En muchos casos, estos créditos son otorgados a grupos que deben compartir la responsabilidad del pago del préstamo. Esta dinámica, se supone, garantiza el pago ante la presión social que genera, pero es criticada por haber llevado a que muchas mujeres sobrecargaran sus jornadas laborales en pos de hacer el esfuerzo necesario para poder pagarlo (Castro Fernández, 2010).



Gráfico 30. Proporción de empresas con participación de mujeres en la propiedad según regiones y tamaño de empresas. %. 2017.



Fuente: elaboración propia a partir de Banco Mundial (2017).

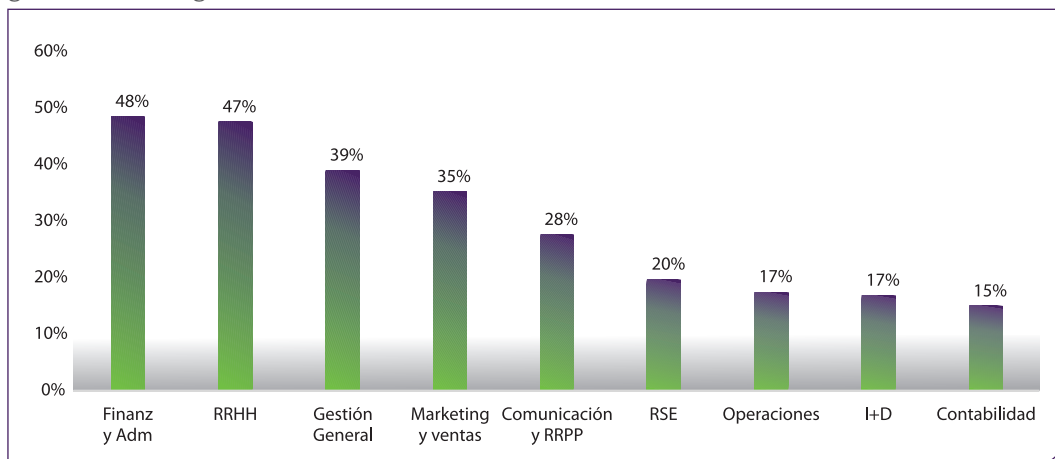
Los techos de cristal y los pisos pegajosos son fenómenos que se entrecruzan y retroalimentan con la segregación horizontal. Estas dinámicas están presentes incluso en las empresas que ejercen su actividad económica en áreas tradicionalmente femeninas.

## Techo de cristal en la cima, paredes de cristal en las funciones

La expresión *pared de cristal* es utilizada para visibilizar que varones y mujeres son propensos a concentrarse en determinadas áreas funcionales de las organizaciones, sin importar la actividad económica de la empresa. Aunque *a priori* no parecería problemático que varones y mujeres se ubiquen en gerencias distintas, lo es en tanto no todas las áreas ofrecen las mismas las posibilidades en términos de crecimiento en los cargos de mayor jerarquía. De hecho, uno de los argumentos más esgrimidos para justificar la falta de mujeres en los altos cargos directivos es que su experiencia en gestión no es lo suficientemente amplia, porque durante su trayectoria profesional no se han desempeñado en todas las funciones empresariales (Oficina Internacional del Trabajo, 2015). Como se introdujo en la sección anterior, en las firmas las mujeres tienden a trabajar en áreas vinculadas con los recursos humanos, la responsabilidad social empresarial y la comunicación, mientras que los varones lo hacen en áreas como la de operaciones y ventas, investigaciones y productos y las gerencias generales. Adquirir experiencia en estos últimos es crucial para acceder a los cargos jerárquicos de las organizaciones. Por consiguiente, en tanto las funciones de gestión que suelen asumir están situadas a los lados de la pirámide, el ascenso de las mujeres se encuentra limitado (Oficina Internacional del Trabajo, 2015). En tanto las paredes y los techos de cristal son fenómenos que se retroalimentan, no son analizables —y neutralizables— aisladamente.

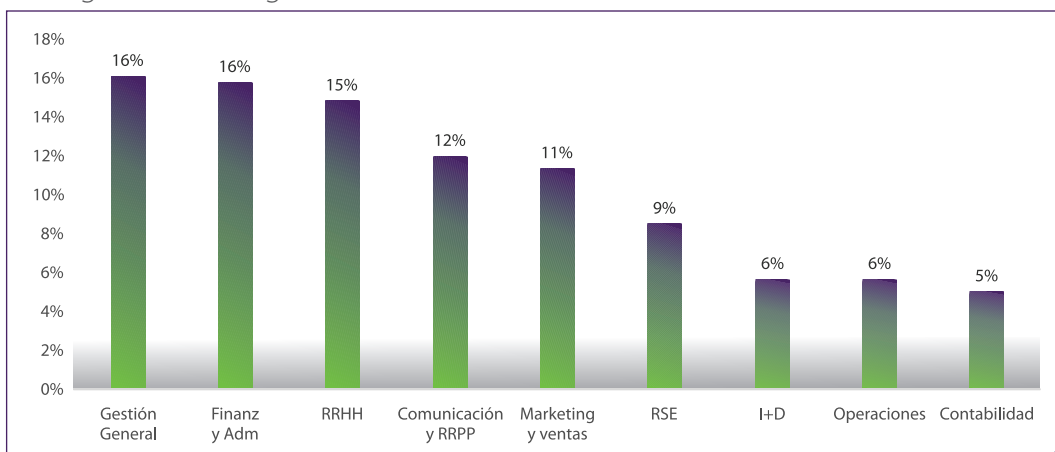
Como se destaca en el Gráfico 31, las áreas de recursos humanos, administración y finanzas, gestión general y *marketing* son las que mayormente tienden a contar con participación femenina en puestos directivos. El Gráfico 32 muestra que, aunque las mujeres efectivamente ocupan puestos directivos, su participación es baja y que en menos del 17 % de las empresas analizadas ocupan más del 40 % de los cargos directivos de alguna gerencia.

Gráfico 31. Empresas con mujeres en cargos directivos de nivel superior según áreas gerenciales. Argentina. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Gráfico 32. Proporción de empresas con más del 40% de mujeres en cargos directivos según áreas gerenciales. Argentina. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018



## Los obstáculos para el liderazgo empresarial de las mujeres

Los datos expuestos muestran que, aunque están insertas en las empresas y logran acceder a cargos jerárquicos, las mujeres encuentran dificultades para posicionarse en los escalafones más altos. En esta sección se intentará desentrañar los distintos factores que operan para que dicha situación se perpetúe, abordando el problema fundamentalmente desde tres ejes: el dilema entre lo familiar y lo profesional, las prácticas asociadas a la cultura empresarial y las dinámicas inherentes a los espacios de poder que pueden ser expulsivas para las mujeres.

Históricamente, lo concerniente al espacio público estuvo vinculado a lo masculino. Se esperaba que las mujeres se limitaran al ámbito privado y que, de desempeñarse laboralmente, lo hicieran en trabajos asociados a lo femenino. Pese a que las expectativas sociales respecto a varones y mujeres han evolucionado, aún hoy gran parte de la cultura empresarial de las firmas es predominantemente masculina.

## El dilema entre lo familiar y lo profesional

La desigual distribución del trabajo doméstico y de cuidado no remunerado entre varones y mujeres, junto con los estereotipos que de ello se desprenden, es el determinante principal de las asimetrías en el mercado de trabajo en sus diferentes manifestaciones.

El ingreso de las mujeres al mercado de trabajo no siempre ha tenido como correlato que pudieran delegar el trabajo doméstico y de cuidado en el Estado, la comunidad o, en caso de tenerlas, sus parejas. Una de las consecuencias de esta situación es que aún persiste el estereotipo cultural según el cual el trabajo doméstico no es solo responsabilidad, sino también la prioridad de las mujeres.

Asimismo, la cultura empresarial, naturalmente, no está exenta de los estereotipos sociales. Es más, los reproduce en sus políticas el suponer que el progreso empresarial de las mujeres estará sujeto a lo que consideran es su principal prioridad (su familia, e incluso su supuesta futura familia. En muchos casos, son dejadas por fuera de los espacios de confraternización formales entre colegas (por ejemplo, conferencias internacionales a las que no son invitadas porque se supone que tendrán que cumplir tareas de cuidado) e incluso informales (como las actividades deportivas), lo que las aleja de muchas oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Los estereotipos también operan fuertemente en la concepción que las áreas de selección de personal tienen sobre el estilo de liderazgo y la iniciativa personal. Estos estereotipos se entrecruzan con la falta de espacios de trabajo que ofrezcan horarios flexibles o licencias parentales (para madres y padres) (D'Alessandro, 2016; Organización Internacional del Trabajo, 2017; Rodríguez Enríquez, 2001).

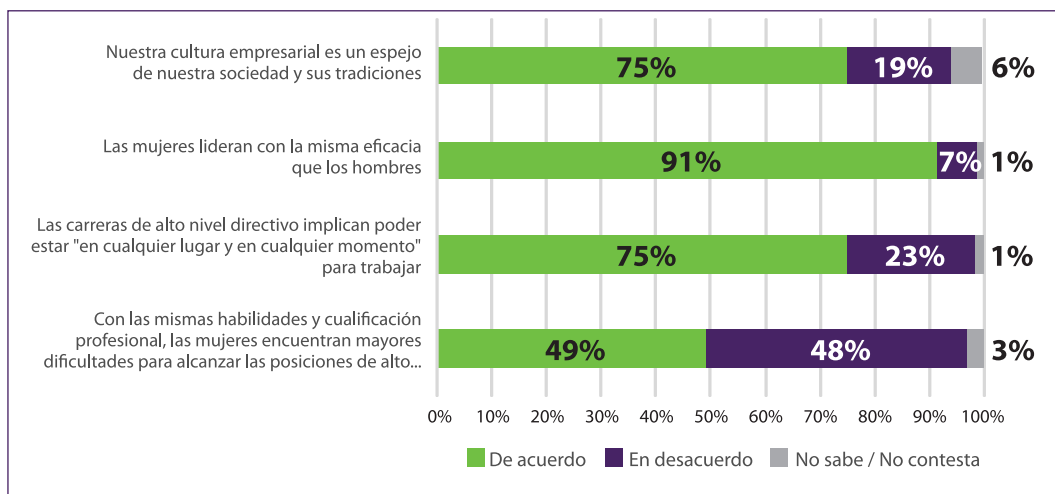
## Organizaciones poco conciliadoras

Pese a que cada vez existe un mayor nivel de acuerdo en que la lógica según la cual los directivos de alto nivel deben estar disponibles en cualquier lugar y en cualquier momento para trabajar no es la más potente si se desea mejorar la productividad, como refleja el Gráfico 33, aún hoy la mayor parte de las organizaciones reproduce este esquema (Organización Internacional del Trabajo, 2018).

Más allá de que se entrecruzan muchísimos factores para que los techos de cristal existan, la cultura del mercado laboral puede resultar expulsiva para quienes tienen personas a su cargo. Las jornadas laborales extensas, los viajes constantes y la abundancia de reuniones en horarios no laborales son factores que hacen que los techos de cristal sean difíciles de romper. La situación se agrava cuando no reproducir la lógica imperante, según la cual lo laboral está siempre primero, se interpreta como señal de debilidad o poco compromiso con la organización.

Aunque cada vez son más las mujeres que logran ser CEO, empresarias, jefas o ministras, las lógicas que imperan en estos espacios continúan siendo predominantemente masculinas, por lo que, para mantenerse y/o continuar creciendo, las mujeres deben adoptarlas. Y en muchos casos, aunque cumplan todas las condiciones que se les impone, se enfrentan a múltiples obstáculos para acceder a ciertos puestos (Organización Internacional del Trabajo, 2018).

Gráfico 33. Proporción de empresas según nivel de acuerdo con las afirmaciones. Argentina. % 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

## Espacios de poder aún poco inclusivos

No es sorprendente escuchar a muchas mujeres exitosas hablar sobre cómo debieron remar contra la corriente para llegar a donde están. El rol de estas mujeres es muy importante, ya que son una fuente de inspiración para muchas. En ese sentido, su aporte es crucial para que el tablero esté más equilibrado, como lo es que cada vez más las que ocupen puestos de liderazgo sean la regla, y no la excepción. Visibilizar las situaciones adversas por las que pasaron sirve para que otras mujeres y las mismas empresas y organizaciones empiecen a tomar conciencia de los mecanismos que permiten que los techos de cristal persistan. Las experiencias relatadas son ejemplos tanto de machismo explícito como de micromachismos.

Por ejemplo, es usual que sean excluidas de los espacios de confraternización entre varones. Aunque parece —y en muchos casos es— inocente no invitarlas a participar en ciertas instancias informales, en el marco de esos eventos se suele tomar decisiones relevantes. También es un factor de exclusión relevante el pacto tácito o la camaradería entre varones, de la cual las mujeres suelen quedar fuera. Asimismo, existe una visión sesgada en relación con el estilo de liderazgo y los modelos a seguir. Se menciona que el estilo de las mujeres, sea por su formación o por estereotipos, es más bien "normativo", asociado a reacciones menos impulsivas y a un análisis más profundo de las opciones, en contraposición al más "transgresor" de los varones, que estaría acompañado de una mejor aproximación a alcanzar determinadas metas y correr mayores riesgos (Grant Thornton, 2017; Organización Internacional del Trabajo, 2018). Sería recomendable que se prestara atención a esta última problemática, pues es paradójica en tanto uno de los argumentos que se utilizan para promover la mayor presencia de mujeres en las juntas directivas es que en estas se verifican menos controversias vinculadas con el soborno, la corrupción, el fraude y los conflictos entre accionistas (Lee, Marshall, Rallis & Moscardi, 2015). A su vez, la promoción de diversos estilos de liderazgo y modelos a seguir permite, al sumar los aportes de hombres y mujeres, una mayor eficacia en las estrategias ante los riesgos a la hora de lograr un crecimiento sostenible en las empresas más dinámicas (Grant Thornton, 2017).

## Transitar hacia nuevos modelos sociales y empresariales

En esta sección se han discutido los principales obstáculos que aparecen en el tránsito hacia organizaciones más diversas. Sin una transformación de la cultura empresarial respecto al trabajo, seguirán siendo unas pocas privilegiadas las que puedan hacer grietas en el techo de cristal. Es menester que las empresas incorporen nuevos modelos sociales y empresariales, que deben ser impulsados enfáticamente desde la alta dirección. Si bien las iniciativas de igualdad y diversidad de género pueden ayudar a acelerar un cambio hacia organizaciones más inclusivas, estas normas no son efectivas si no es impulsado desde arriba (Grant Thornton, 2017). Estos avances necesariamente deben ser fomentados a través de políticas públicas específicas y en constante diálogo con las organizaciones de mujeres, los sindicatos y las instituciones que agrupan a representantes del sector empresarial.





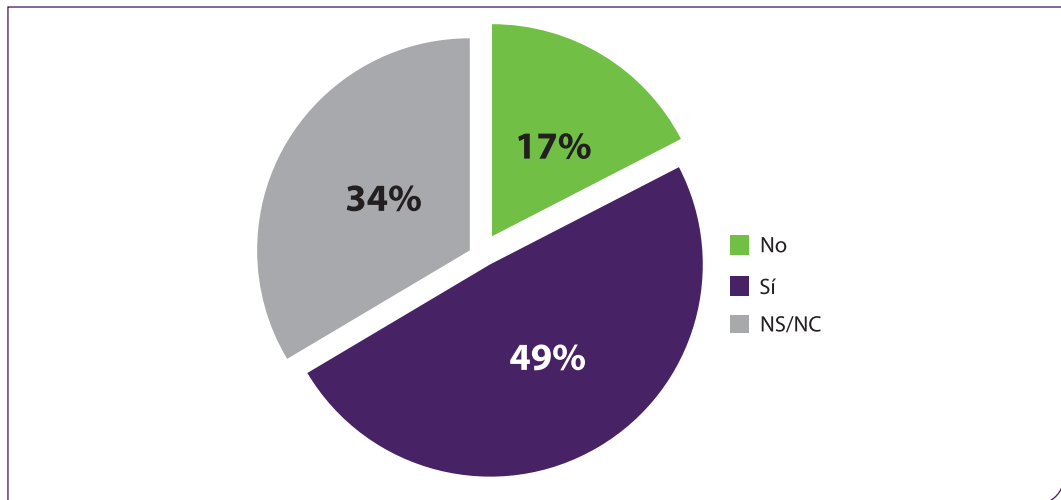
## ¿Qué pueden hacer las empresas? ¿Y los gobiernos?

Los datos presentados a lo largo del informe, tanto los de fuentes oficiales como los obtenidos a través de la Encuesta de Empresas de ACTEMP, evidencian que, aun estando más capacitadas, las mujeres se encuentran subrepresentadas en los escalafones superiores de las jerarquías empresariales. Esto supone un gran desaprovechamiento de capital humano por las empresas y no se saldrá con base en respuestas de mujeres y empresas individuales, sino con políticas implementadas en forma conjunta por las empresas con el apoyo de los gobiernos.

Casi la mitad de las empresas encuestadas ha reconocido que las iniciativas en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales (Gráfico 34). En el Gráfico 35 puede observarse que, producto de las políticas implementadas, los resultados positivos más usuales han sido la atracción y la retención de talento, la mejora en la reputación de la empresa y el incremento en la rentabilidad y la productividad. Como refleja el Gráfico 36, más de la mitad de las organizaciones que implementaron políticas de género afirmaron que a partir de ellas sus beneficios financieros aumentaron

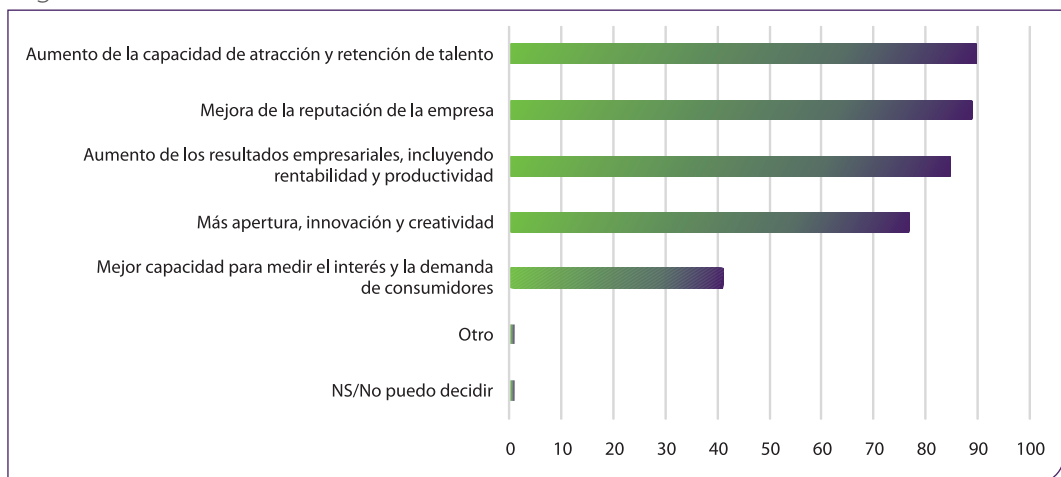
por encima del 15 %. Es más, solo un 1 % de las firmas que aplicaron este tipo de políticas declaró haber percibido un incremento en sus beneficios inferior al 5 %.

Gráfico 34. Distribución de empresas según respuesta a ¿Las iniciativas de su empresa en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales? %. Argentina. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

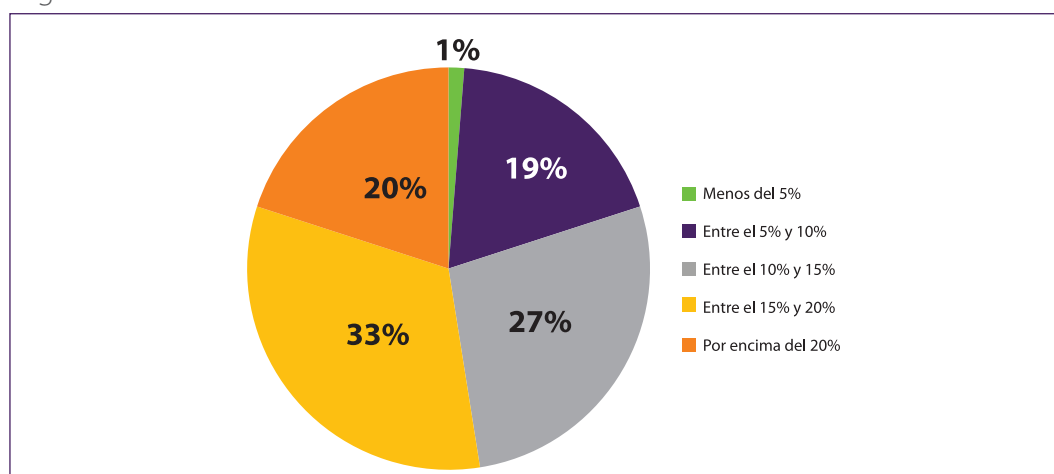
Gráfico 35. Resultados empresariales obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. Números absolutos. Argentina. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018



Gráfico 36. Distribución de empresas según proporción de beneficios obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. %. Argentina. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

## Políticas específicas con perspectiva de género

Para erradicar las desigualdades en el mercado laboral, es necesario que se implementen políticas activas en las empresas, pero también —y fundamentalmente— en los distintos niveles de gobierno. En ese sentido, es destacable el trabajo que realiza la Subsecretaría de Políticas de Género del gobierno de la provincia de Santa Fe, organismo provincial liderado por Gabriela Sosa, quien se dedica a diseñar y monitorear políticas públicas orientadas a construir igualdad entre varones y mujeres.

Desde la Subsecretaría de Políticas de Género se le da un especial énfasis al trabajo con las comunidades, esencial para que las y los hacedores de política logren comprender las particularidades de los distintos territorios, lo que permite que las políticas aplicadas sean efectivas. Como ya fue mencionado, muchas de las asimetrías en el mercado laboral son consecuencia de los estereotipos de género que aún hoy se perpetúan en nuestra sociedad. Para poner un freno a esta dinámica, es fundamental un trabajo a nivel micro consciente y sostenido, y que apunte a que las mujeres se reconozcan como sujetos de derecho. Por ello, la subsecretaría impulsa el programa Por mí, por Todas, destinado a mujeres desde los 25 años en situación de vulnerabilidad. El eje del programa son las organizaciones comprometidas con los derechos de las mujeres, y se promueve que diseñen proyectos para desarrollar en sus comunidades. Se implementa a través de instituciones, municipios y comunas en articulación con organismos gubernamentales y no gubernamentales: los ministerios de Educación, de Trabajo y de la Producción, sindicatos, universidades y centros de emprendedores.

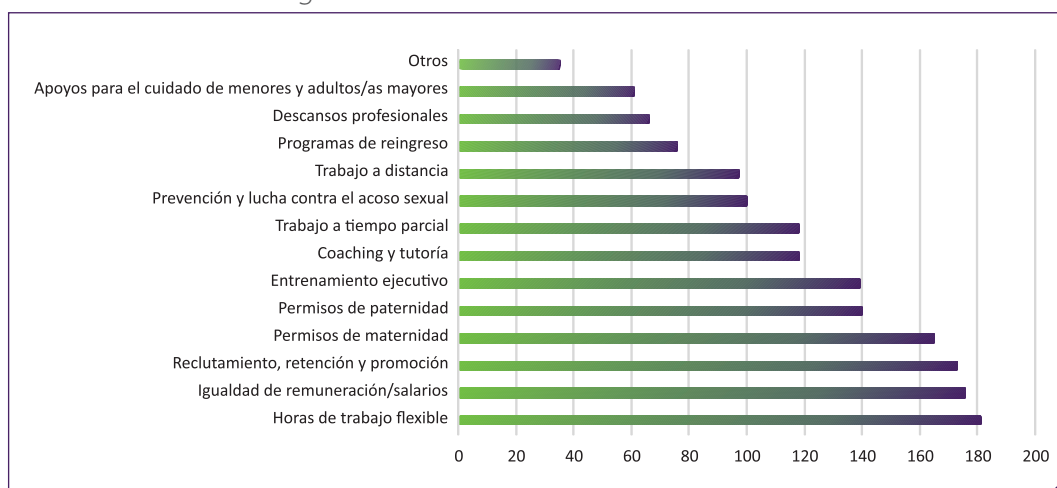
En paralelo, se reconoce que promover el liderazgo de las mujeres también es una tarea necesaria. En ese sentido, el área impulsa el programa “PAR. Autoras y actrices en procesos de participación locales”, cuya meta es fortalecer a las mujeres que participan en diversos ámbitos públicos, sociales, políticos, económicos y culturales. Una de las acciones de ese programa consistió en crear el indicador de Participación de las Mujeres, que refleja la manera en la cual los mecanismos de segregación laboral que operan en las empresas se replican en el sector público.

## Medidas de igualdad y diversidad de género en las empresas

Pero ¿qué prácticas están aplicando en concreto las empresas argentinas?

El 76 % de las empresas encuestadas reconoce haber implementado medidas en materia de diversidad e igualdad de género. Como se desprende de los datos presentados en el Gráfico 37, más del 50 % de las medidas implementadas se vincula con el otorgamiento de horas de trabajo flexible, la garantía de igualdad de remuneraciones por el mismo trabajo, el reclutamiento, la retención y la promoción de las mujeres, y los permisos de maternidad por encima de los requisitos legales. En menor medida, aunque por más del 30 % de las firmas, se aplican medidas como los permisos de paternidad, el entrenamiento ejecutivo, el coaching y la tutoría, el trabajo a tiempo parcial, la prevención y la lucha contra el acoso sexual y el trabajo a distancia. Pocas son las que impulsan programas de reingreso, descanso profesional y apoyo para el cuidado de menores o adultos mayores.

Gráfico 37. Iniciativas de igualdad y diversidad de género implantadas en las empresas. Números absolutos. Argentina. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

## El papel de las empresas

No existen medidas o acciones individuales que puedan erradicar los techos de cristal. Si los altos mandos de las empresas desean atraer y retener a mujeres talentosas y calificadas, el compromiso de generar ámbitos de trabajo que tengan en cuenta las responsabilidades familiares resulta ineludible (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

El primer paso es el fomentar una cultura empresarial que deje de reproducir los estereotipos de género. La sociedad ha cambiado notablemente en los últimos 40 años: más allá de que las mujeres pueden casarse y tener hijos o no, el hecho de hacerlo ya no es un impedimento para asumir responsabilidades laborales. En paralelo, cada vez son más los varones que desean ser parte de la crianza de sus hijos e hijas, por lo que urge que las empresas estén a la altura de las necesidades de su personal (Organización Internacional del Trabajo, 2017). Para lograrlo, son particularmente exitosas las medidas que promueven un equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades familiares.

Estas han demostrado ser sumamente eficaces en términos de costo y mejora de los resultados empresariales (Abramo, 2002). En ese sentido, es importante que se impulsen políticas tales como las licencias parentales y horarios y ámbitos de trabajo flexibles, que favorezcan la conciliación.

Como ya fue presentado, los estereotipos de género están muy presentes en la clase de tarea en la que las personas se desempeñan. De esta forma, será muy difícil que una mujer contratada para el departamento de recursos humanos o para tareas administrativas pueda acceder luego a una función estratégica u operativa. Por eso, es importante controlar que los estereotipos de género operen lo menos posible en el momento de la contratación y en las trayectorias profesionales de varones y mujeres (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

La presencia de mujeres en los cargos directivos de los escalafones superiores y en las juntas directivas es fundamental por su aporte al fomento de modelos que sirvan de inspiración y demuestren que pueden desempeñarse en las altas esferas. Este es un aspecto en el cual las organizaciones pueden tener un rol importante y diferenciador. En paralelo, las actividades de responsabilidad social empresarial con perspectiva de género son muy valiosas. Para dar un paso más allá, se debe poner el foco en los aportes que pueden hacerse para promover la igualdad de género y la actividad empresarial de las mujeres desde la cadena de proveedores (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

Finalmente, así como las desigualdades laborales no pueden erradicarse con acciones individuales, los problemas del mercado de trabajo no se solucionan con acciones de empresas aisladas. No obstante, son un actor fundamental para abogar ante los organismos públicos por la implementación de un abanico de políticas que promuevan la igualdad de género.

## Y el de las instituciones

Los avances de la sociedad en términos de género son cada vez más visibles, pero es importante que las instituciones se actualicen a fin de no actuar como un freno a estos procesos.

En ese sentido, es importante que el Estado, en lugar de ser un mero espectador, obre de promotor de políticas y legislaciones que estén a la altura de las circunstancias. Es necesario que se impulsen avances legislativos en materia de igualdad de género en el ámbito laboral (que garanticen desde la primera infancia espacios de cuidado o el acceso a servicios de cuidado, lactarios, licencias por maternidad, paternidad y parentales) y que se apliquen incentivos fiscales para fomentar que las empresas implementen medidas de igualdad de género. También es primordial que el Estado esté en permanente diálogo con las organizaciones de la sociedad civil y fomente la difusión de conocimiento, información y herramientas para aplicar medidas que permitan construir una cultura empresarial con buenas prácticas. Respecto al financiamiento de estas medidas, se podrían usar recursos provenientes de determinados impuestos (como los aplicados a los cigarrillos y el alcohol) e incluso desarrollar mecanismos financieros innovadores para atraer la inversión privada hacia áreas que ayudan a mitigar las brechas de género. Esto podría realizarse, por ejemplo, a través de bonos de impacto social, respaldados por instituciones confiables, destinando inversiones de donantes en un fondo enfocado en mejorar la educación (Woetzel et al., 2016).

El papel del Estado también es central en tanto las políticas macroeconómicas no son neutrales en términos de género. Es un error considerar que las únicas políticas con impacto de género son las que responden efectivamente a estos propósitos. La inflación —y los métodos para atacarla— inciden en las relaciones de género; también lo hacen los programas de ajuste (que suelen hacer recortes en salud o educación, sectores en los que el empleo suele estar feminizado, lo que supone que tareas que eran realizadas por el Estado recaigan en las esferas privadas). A su vez, se verifica que tienen un impacto de género relevante las políticas comerciales, los presupuestos públicos y las medidas vinculadas con los flujos de capital. No reconocer los efectos de esta serie de medidas, lejos de ser neutral, reproduce —e incluso amplía— las desigualdades de género existentes (De Haan, 2017).

Las asociaciones de representantes del sector empresarial también son esenciales en este proceso. Helena Estrada, directora del Centro de Desarrollo Económico de la Mujer, dependiente del Ministerio de Producción y Trabajo, destaca que un porcentaje relevante de empresas tiene la voluntad de implementar acciones específicas en pos de ser más igualitarias, pero no la claridad sobre qué camino seguir. Las asociaciones empresariales podrían brindar apoyo a las entidades socias en el diagnóstico inicial y en la difusión de buenas prácticas y protocolos.



# 5

## Hallazgos y conclusiones

En los últimos años, la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo ha sido cada vez mayor en América Latina en general y en Argentina en particular. No obstante, en todos los indicadores del mercado laboral se encuentran en una clara situación de desventaja en comparación con los varones.

Los resultados de la Encuesta a Empresas realizada por la ACTEMP han echado luz sobre las particularidades de la inserción de las mujeres en la gestión empresarial. Se ha observado que, si bien su participación es bastante equilibrada en los mandos inferiores y medios, persisten los obstáculos en relación con el acceso a los puestos más altos de las organizaciones. También se detectó que las empresas con más mujeres en su dirección o junta directiva tendían a tener mayor representación femenina en su plantilla. En las respuestas a la encuesta hubo un amplio consenso en que desempeñarse laboralmente en un mando alto implicaba estar disponible para la empresa en todo momento y lugar, lógica sumamente expulsiva para quienes tienen responsabilidades familiares (además de que múltiples estudios revelan que es nocivo en términos de productividad).

A priori, los resultados no son sorprendentes para quienes forman parte del entorno empresarial. Sin embargo, lo son si se tiene en cuenta que las mujeres superan

notablemente a los varones en el nivel educativo, lo que significa que una importante reserva de talento no está siendo aprovechada. Para que esto se revierta, es menester que los espacios de trabajo dejen de lado los supuestos sobre las obligaciones no laborales de varones y mujeres (Organización Internacional del Trabajo, 2017), tomen medidas activas para romper con la cultura empresarial dominante y generen así un entorno más inclusivo que fomente la diversidad y su aprovechamiento.

Algunas empresas ya han avanzado, al aplicar políticas para lograr una cultura empresarial más inclusiva. Las más frecuentes son las que permiten horas de trabajo flexible y las que garantizan igual remuneración por igual tarea. Les siguen las que reclutan, retienen y promueven a las mujeres y las que otorgan permisos de maternidad y paternidad (en menor medida) por encima de los requisitos legales.

Ante la abundancia de estudios que reflejan los nexos entre la presencia de mujeres en los cargos directivos y la obtención de resultados económicos positivos, cada vez son más las empresas que asumen el compromiso de contribuir a romper el techo de cristal. Pero, para que algo tan importante y beneficioso para toda la sociedad no se limite a voluntades y capacidades individuales, es necesario también establecer redes de trabajo entre las empresas, las organizaciones empresariales, los sindicatos, las organizaciones de la sociedad civil y, fundamentalmente, el Estado.

## Bibliografía

- Abramo, L. (2002). Costos laborales de hombres
- Abramo, L. (2002). Costos laborales de hombres y mujeres en países de América Latina: mitos y realidad. *Revista Internacional Del Trabajo*, (1), 1–12.
- Alegre, S., Lizárraga, P., & Brawerman, J. (2015). *Las nuevas generaciones de mujeres rurales como promotoras del cambio*. CABA: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. MAGyP., Unidad para el Cambio Rural, UCAR.
- Artigas, M., Novales-Flamarique, M., & Callegaro, H. (2013). Women Matter: A Latin American perspective Unlocking women's potential to enhance corporate performance. *Women Matter Latin America - McKinsey & Company*.
- Banco Mundial. (2017). Encuesta de Empresas de Argentina. Disponible en: <http://espanol.enterprisesurveys.org/data/exploreconomies/2017/argentina>
- Brosio, M. (2018). *Brecha Salarial. Observatorio de Género en la Justicia*.
- Castro Fernández, M. (2010). El papel de la mujer en los microcréditos de los países en vías de desarrollo. El caso de Mohammad Yunus (Bangladesh). *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 27.
- CEPAL. (n.d.). Sobre el cuidado y las políticas de cuidado. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/sobre-el-cuidado-y-las-politicas-de-cuidado>
- Chicas en Tecnología, & Medallia. (2018). Mujeres Programadoras.
- D'Alessandro, M. (2016). *Economía feminista: cómo construir una sociedad igualitaria (sin perder el glamour)*. (Sudamericana, Ed.) (1.ª ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- De Haan, A. (2017). *The Win-Win Case for Women's Economic Empowerment and Growth: Review of the Literature*.
- Enriquez, C. R., & Marzonetto, G. (2015). Organización social del cuidado y desigualdad : *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 8 (1853–9254), 103–134. Disponible en: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18294/rppp.2015.949>
- Espino, A. (2012). Perspectivas teóricas sobre género, trabajo y situación del mercado laboral latinoamericano. In E. de las N. U. para la I. de G. y el E. de las Mujeres (Ed.), *La Economía Feminista desde América Latina* (pp. 190–246). ONU Mujeres.
- Fondo Monetario Internacional. (2013). Women, Work, and the Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity. *IMF Staff Discussion Notes*, Number 13/10. Disponible en: <http://ideas.repec.org/p/imf/imfscdn/13-10.html>
- Gasparini, L., & Marchionni, M. (2015). *Bridging gender gaps?* La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Grameen Bank. (2011). Credit Delivery System. Retrieved October 4, 2018. Disponible en: <http://www.grameen-info.org/credit-delivery-system/>
- Grant Thornton. (2017). *Women in business*.
- Hausmann, R., & Tyson, L. D. (2017). *The Global Gender Gap Report 2017. World Economic Forum*. Disponible en: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>
- INDEC. (2011). *Encuesta Permanente de Hogares Conceptos de Condición de Actividad, Subocupación Horaria y Categoría Ocupacional*. Disponible en: [http://www.indec.mecon.ar/ftp/cuadros/menu superior/eph/EPH\\_Conceptos.pdf](http://www.indec.mecon.ar/ftp/cuadros/menu superior/eph/EPH_Conceptos.pdf)
- International Labour Organization. (2014). *Global Wage Report 2014/15 Wages and Income Inequality*.



- International Labour Organization. (2018). *Care work and care jobs for future of decent work*. Geneva.
- Lee, L.-E., Marshall, R., Rallis, D., & Moscardi, M. (2015). *Women on boards* (Vol. Research I). Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s12027-013-0318-8>
- Maffía, D. (2008). Contra las dicotomías: feminismo y epistemología crítica. *Seminario de Epistemología Feminista*.
- Martelotte, L. (2018). *La reorganización social de las tareas de cuidado: la revolución pendiente. Aportes de la Economía Feminista desde Argentina*.
- Mc Kinsey & Company. (2015). The power of parity: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. Disponible en: [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/How%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/MGI%20Power%20of%20parity\\_Full%20report\\_September%202015.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Employment%20and%20Growth/How%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/MGI%20Power%20of%20parity_Full%20report_September%202015.ashx)
- Mc Kinsey & Company. (2013). Women Matter: A Latin American perspective Unlocking women's potential to enhance corporate performance.
- Oficina Internacional del Trabajo. (2015). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso*. Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo. (2011). Convenio sobre el trabajo decente para las trabajadoras y los trabajadores domésticos. Disponible en: <https://www.ilo.org/legacy/spanish/buenos-aires/trabajo-infantil/resource/docs/sabermas/normativa/c189.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. Ginebra.
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en Panamá*.
- Pereyra, F., & Esquivel, V. (2017). Trabajadoras y trabajadores del cuidado en Argentina. *Trabajo y Sociedad*, (28), 5-10.
- Rodríguez Enríquez, C. (2001). *TODO POR DOS PESOS (O MENOS): Empleo femenino remunerado y trabajo doméstico en tiempos de precarización laboral*. CABA.
- Rodríguez Enríquez, C. (2015). El trabajo de cuidado no remunerado en Argentina: un análisis desde la evidencia del Módulo de Trabajo no Remunerado, 24.
- Shokida, N. (2018). La desigualdad de género se puede medir. Retrieved September 6, 2018, Disponible en: <http://economiafeminita.com/la-desigualdad-de-genero-se-puede-medir/>
- Siley, V. Régimen legal del trabajo de niños y mujeres. Prohibiciones. Sanciones e infracciones - Ley 11317 -. Se sustituye su denominación por "infracciones y sanciones en el trabajo de personas menores de 18 años". (2018). Retrieved from <https://www.hcdn.gob.ar/proyectos/proyectoTP.jsp?exp=1221-D-2018>
- The World Bank. (2017). Enterprise Surveys.
- Thomas, R., Yee, L., Cooper, M., Krivkovich, A., Konar, E., Starikova, I., ... Valentino, R. (2017). *Women in the Workplace*. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2017>
- Thwing Eastman, M. (2017). Women on boards: one piece of a bigger puzzle. Disponible en: <https://www.msci.com/www/blog-posts/women-on-boards-one-piece-of-a/0872932779>
- Thwing Eastman, M. & Seretis, P. (2018). *Women on Boards and the Human Capital Connection*.
- Universidad de Buenos Aires. (2011). *Censo Estudiantes 2011*. CABA.
- Woetzel, J., Madgavkar, A., Manyika, J., Ellingrud, K., Hunt, V., & Krishnan Mekala. (2016). *Delivering the Power of Parity: Toward a More Gender-Equal Society*.



# Anexo

## Tablas de datos de la Encuesta a empresas de la OIT

Tabla 2. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla. Argentina. Frecuencia y %. 2018.

	Frecuencia	Porcentaje
<30% mujeres en plantilla	87	25,4
30%-39% mujeres en plantilla	92	26,9
40%-60% mujeres en plantilla	125	36,6
>60% mujeres en plantilla	38	11,1
Total	342	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 3. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y tamaño de empresa. Argentina. %. 2018.

	< 30% mujeres en plantilla	30%-39% mujeres en plantilla	40-60% mujeres en plantilla	> 60% mujeres en plantilla	Total
De 2 a 100 personas trabajadoras [Pequeña]	33	26	29	13	100
De 101 a 250 personas trabajadoras [Mediana]	25	31	38	5	100
De 250 en adelante personas trabajadoras [Grande]	15	28	45	12	100

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 4. Distribución de empresas según proporción de mujeres en la plantilla y sector de actividad. Argentina. %. 2018.

	< 30% mujeres en plantilla	30%-39% mujeres en plantilla	40-60% mujeres en plantilla	> 60% mujeres en plantilla	Total
Agricultura, forestal	2	1	7	0	10
Minería	3	1	1	0	5
Manufactura	15	11	6	1	33
Provisión de electricidad, gas, agua	2	6	4	0	12
Construcción	9	10	2	1	22
Comercio	15	14	11	1	41
Transporte y almacenamiento	7	2	3	0	12
Hotelería	1	2	7	0	10
Información y comunicación	6	10	9	0	25
Servicios Financieros	1	8	9	0	18
Servicios Inmobiliarios	3	1	3	1	8
Actividades Profesionales y Científicas	4	7	9	5	25
Servicios Administrativos	0	2	2	1	5
Educación	2	3	10	12	27
Salud y servicios sociales	1	0	8	2	11
Arte, entretenimiento y actividades recreativas	0	0	3	1	4
Otros servicios	12	8	18	10	48
Total	83	86	112	35	316

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 5. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y propiedad de la empresa. Argentina. %. 2018.

	< 30% mujeres en plantilla	30%-39% mujeres en plantilla	40-60% mujeres en plantilla	> 60% mujeres en plantilla	Total
Entre 0 y 30% de mujeres en la junta directiva	31	35	30	3	100
Entre 30% y 60% de mujeres en la junta directiva	12	29	44	15	100
Más del 60% de mujeres en la junta directiva	8	-	42	50	100

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 6. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y niveles de dirección. Argentina. %. 2018.

	Nivel supervisión	Nivel medio	Nivel superior	Máximo nivel ejecutivo
Sin mujeres	0,5	1,0	0,0	1,2
Entre 1%-10% mujeres	24,1	19,4	42,7	43,4
Entre 11%-29% mujeres	21,9	33,7	12,1	18,1
Entre 30%-39% mujeres	17,7	25,1	15,3	9,6
Entre 40%-60% mujeres	27,3	15,6	20,2	18,1
> 60% mujeres	8,6	5,2	9,7	9,6
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 7. Distribución de empresas según sexo de el/la CEO. Argentina. Frecuencia y %. 2018.

	Frecuencia	Porcentaje
Varón	187	59,2
Mujer	51	16,1
Subtotal	238	75,3
No posee CEO	78	24,7
Total	316	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 8. Distribución de empresas según sexo de el/la presidente/a de la junta directiva. Argentina. Frecuencia y %. 2018.

	Frecuencia	Porcentaje
Varón	109	34,5
Mujer	62	19,6
Subtotal	171	54,1
No posee Junta Directiva	145	45,9
Total	316	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 9. Proporción de empresas según participación de mujeres en la junta directiva. Argentina. %. 2018.

	Frecuencia	Porcentaje
< 30% mujeres en la Junta Directiva	93	29,4
Entre 30%-60% mujeres en la Junta Directiva	66	20,9
> 60% mujeres en la Junta Directiva	12	3,8
No posee Junta Directiva	145	45,9
Total	316	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 10. Distribución de empresas según sexo del CEO y tamaño de la empresa. Argentina. %. 2018.

	CEO Varón	CEO Mujer	Total
De 2 a 100 personas trabajadoras [Pequeña]	76	24	100
De 101 a 250 personas trabajadoras [Mediana]	80	20	100
De 250 en adelante personas trabajadoras [Grande]	81	19	100

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 11. Distribución de empresas según sexo de el/la presidente/a de la junta directiva y tamaño de empresa. Argentina. %. 2018.

	Presidente JD Varón	Presidenta JD Mujer	Total
De 2 a 100 personas trabajadoras [Pequeña]	55	45	100
De 101 a 250 personas trabajadoras [Mediana]	75	25	100
De 250 en adelante personas trabajadoras [Grande]	68	32	100

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 12. Proporción de empresas con más del 40% de mujeres en cargos directivos de nivel superior según áreas gerenciales. Argentina. %. 2018.

	40-60% mujeres directivas	61-100% mujeres directivas
Gestión General	30	21
Finanz y Adm	36	14
RRHH	29	18
Comunicación y RRPP	28	10
Marketing y ventas	22	14
RSE	23	4
I+D	13	5
Contabilidad	12	4
Operaciones	13	5

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 13. Proporción de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y áreas gerenciales. Argentina. %. 2018.

	Gestión General	Finanz y Adm	RRHH	Comunicación y RRPP	Marketing y ventas	RSE	I+D	Contabilidad	Operaciones
Sin mujeres	3,1	2,5	3,8	1,1	0,9	3,1	1,9	4,1	1,8
Entre 1%-10% mujeres	27,6	27,4	22,4	14,8	16,1	18,8	7,4	30,6	21,4
Entre 11%-29% mujeres	15,0	18,5	23,7	25,0	26,8	20,3	37,0	20,4	23,2
Entre 30%-39% mujeres	14,2	19,7	19,9	15,9	24,1	15,6	20,4	12,2	21,4
Entre 40%-60% mujeres	23,6	22,9	18,6	31,8	19,6	35,9	24,1	24,5	23,2
> 60% mujeres	16,5	8,9	11,5	11,4	12,5	6,3	9,3	8,2	8,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 14. Distribución de empresas según cultura en materia de diversidad de género percibida. Argentina. %. 2018.

	Frecuencia	Porcentaje
Predominantemente masculina	123	38,9
Predominantemente femenina	59	18,7
Equilibrada, inclusiva	134	42,4
Total	316	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 15. Proporción de empresas según nivel de acuerdo con las afirmaciones. Argentina. %. 2018.

	Con las mismas habilidades y cualificación profesional, las mujeres encuentran mayores dificultades para alcanzar las posiciones de alto nivel directivo	Las carreras de alto nivel directivo implican poder estar "en cualquier lugar y en cualquier momento" para trabajar	Las mujeres lideran con la misma eficacia que los hombres	Nuestra cultura empresarial es un espejo de nuestra sociedad y sus tradiciones
Totalmente de acuerdo	14,6	22,5	42,4	15,8
De acuerdo	34,5	52,5	49,1	59,2
En desacuerdo	35,8	19,6	4,4	15,8
Totalmente en desacuerdo	12,3	3,8	2,8	3,2
No sabe / No contesta	2,8	1,6	1,3	6,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 16. Distribución de empresas según respuesta a ¿Las iniciativas de su empresa en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales? %. Argentina. 2018.

	Frecuencia	Porcentaje
No	55	17,4
Sí	155	49,1
NS/NC	106	33,5
Total	316	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 17. Resultados empresariales obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. Números absolutos. Argentina. 2018.

	Frecuencia
NS/No puedo decidir	1
Otro	1
Mejor capacidad para medir el interés y la demanda de consumidores	41
Más apertura, innovación y creatividad	77
Aumento de los resultados empresariales, incluyendo rentabilidad y productividad	85
Mejora de la reputación de la empresa	89
Aumento de la capacidad de atracción y retención de talento	90

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 18. Distribución de empresas según proporción de beneficios obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. %. Argentina. 2018.

	Frecuencia	Porcentaje
Menos del 5%	1	1,2
Entre el 5% y 10%	15	17,6
Entre el 10% y 15%	22	25,9
Entre el 15% y 20%	26	30,6
Por encima del 20%	16	18,8
NS/NC	5	5,9
Total	85	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 19. Iniciativas de igualdad y diversidad de género implantadas en las empresas. Números absolutos. Argentina. 2018.

	Frecuencia
Horas de trabajo flexible	181
Igualdad de remuneración/salarios	176
Reclutamiento, retención y promoción	173
Permisos de maternidad	165
Permisos de paternidad	140
Entrenamiento ejecutivo	139
Coaching y tutoría	118
Trabajo a tiempo parcial	118
Prevención y lucha contra el acoso sexual	100
Trabajo a distancia	97
Programas de reingreso	76
Descansos profesionales	66
Apoyos para el cuidado de menores y adultos/as mayores	61
Otros	35

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

