

**Universidad FASTA**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas**

## **TESIS DE GRADO**

### ***La situación de género en los puestos jerárquicos de las organizaciones:***

***un estudio de casos de mujeres ejecutivas en Mar del Plata***

**Alumna: Rosa Cristina Guerra**

**Tutor: Mg. María Estela Lanari**

Departamento de Metodología

2002



BIBLIOTECA

CAJA 00

E-14

*Existe un antiguo proverbio chino que dice: “Las mujeres sostienen una mitad del cielo”. Lo cual significa que la mitad del esfuerzo y la mitad del pensamiento en el mundo está a cargo de las mujeres. Pero para que ese ‘cosmos’ sea completo ambas mitades deben trabajar juntas; nada que excluya a una mitad de la humanidad puede ser verdaderamente humano. Hasta hace muy poco tiempo, la mitad del ‘cielo’ asignado a las mujeres era el ámbito privado, y la vida pública estaba exclusivamente a cargo de hombres. Pero a medida que las mujeres asumen posiciones de liderazgo en la esfera pública, traen consigo sus valores, con lo cual se desvanecen las dicotomías entre masculino-femenino, privado-público... (Sally Helseguen).*

En este trabajo, se trata de abordar los problemas de las mujeres que reclaman un lugar en el ámbito público, mujeres que contribuyen de una nueva manera a sostener la mitad del ‘cielo’. Como toda investigación, además de la voluntad y empeño del autor, necesitó de colaboradores, sin los cuales no hubiera sido posible llevarla a cabo. Es por ello, que no puedo dejar de mencionar a quienes de alguna u otra forma colaboraron a que fuera posible convertir mi idea en una realidad concreta.

En primer lugar, me produce un enorme placer expresarle mi agradecimiento a mi tutora, Mg. María Estela Lanari, por su profesionalismo, sus ideas y el sin fin de apoyo que me dio; y a la Lic. Amelia Ramírez por confiar en mí y posibilitarme seguir adelante con este proyecto.

Así mismo, quiero agradecer a la Sra. Emilia Drago, de la Oficina de la Organización Internacional del Trabajo en Buenos Aires y al Lic. Eugenio Actis Di Pasquale, por el material proporcionado, indispensable para desarrollar mi investigación. A la Sra. Gladis Galarregui, Presidenta de la Asociación de Mujeres de Negocios y Profesionales de la ciudad de Mar del Plata, por su generosidad; y a todas aquellas mujeres empresarias que desinteresadamente me brindaron su tiempo y experiencia para que pudiera recabar la información que requería este trabajo.

Por último, y en la categoría de apoyo moral, quiero agradecer a mi familia y amigos, por todo el apoyo recibido a lo largo de mi carrera, y contribuir a alcanzar tan ansiado anhelo; y especialmente a Juan Martín, por ser mi contención incondicional en todo momento.

## **INDICE**

<b>SECCIÓN I: INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>SECCION II: LA MUJER EN EL CONTEXTO ACTUAL</b>	<b>9</b>
II.I: El enfoque de género	9
II.II: La mujer en nuestra cultura	10
II.III: La identidad femenina y la transformación de la cultura	11
<b>SECCION III: LA CUESTION DE GENERO EN EL CONTEXTO NACIONAL</b>	<b>15</b>
III.I: Características generales de la población	15
III.II: Cambios en la participación económica femenina	16
III.II.a: Situación ocupacional	16
III.II.b: Segregación ocupacional hacia las mujeres	20
III.II.c: Discriminación salarial hacia las mujeres	24
c.1: Distribución de ingresos	25
c.2: Ingresos por características socio-demográficas	26
c.3: Ingresos por características de la ocupación	27
<b>SECCION IV: SITUACIÓN EN EL CONTEXTO LOCAL</b>	<b>32</b>
IV.I: Características generales de la población	32
IV.II: Cambios en la participación económica femenina	33
IV.III: Situación ocupacional	34
IV.IV: Distribución de los ingresos	37
<b>SECCION V: ANALISIS DE CASOS</b>	<b>40</b>
V.I: Educación, trabajo y cultura de la empresa	41
V.I.a: Educación formal y motivación	41
V.I.b: Desempeño laboral y cultural organizacional	42
V.II: Acceso a cargos jerárquicos y segregación ocupacional	43
V.II.a: Aspiraciones y ascensos	44
V.III: Imagen profesional de la mujer	46
V.III.a: El poder en la gerencia	47
V.IV: Acceso de la mujer a cargos ejecutivos	49
V.IV.a: Política de la empresa	49
V.IV.b: Mecanismo de ingreso y promoción en la empresa	50

V:V: <b>Ámbito familiar</b>	50
V.V.a: <b>Compatibilización del perfil laboral y el familiar</b>	51
V.V.b: <b>Adherencia al mercado laboral</b>	52
V.V.c: <b>Manejo del hogar</b>	53
V.VI: <b>Remuneración salarial de la mujer en la empresa</b>	53
<b>SECCION VI: CONCLUSIONES</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO METODOLOGICO</b>	<b>61</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>81</b>

## **Esquema del Trabajo**

La idea que orientó este trabajo fue la de analizar las condiciones y los atributos de las mujeres que ocupan puestos en niveles jerárquicos, en firmas de la ciudad de Mar del Plata.

El problema así planteado se basó en intentar conocer, mediante un análisis de casos, la forma de entrada y promoción en la pirámide organizacional de las mujeres que detentan puestos de conducción empresarial. Para ello se plantearon los siguientes objetivos:

### **Objetivo General**

Conocer el perfil, la modalidad de ingreso y las motivaciones, como así también la relación entre educación, edad, formación, con los puestos de trabajo de las mujeres que se ubican en el ápice de conducción de las empresas objeto de este estudio.

### **Objetivos Específicos**

- Indagar la relación entre educación, calificación y jerarquía de la ocupación en puestos de trabajo
- Investigar la relación que las mujeres ejecutivas mantienen con el espacio del hogar y su posición en el mismo
- Indagar si los modelos de rol han tenido injerencia para alcanzar esos puestos gerenciales
- Investigar los elementos facilitadores y las limitaciones que debieron vencer para posicionarse en los puestos de conducción

Para lograr especificidad en el estudio se ciñó la investigación al siguiente universo:

“Conjunto de mujeres que ocupan puestos ejecutivos en empresas locales”. Se tomó como unidad de análisis a cada una de las personas que ocupan puestos gerenciales en la actualidad -año 2002-.

Las preguntas de investigación que orientaron la búsqueda tuvieron como eje principal la siguiente hipótesis general:

“Las mujeres que acceden a puestos gerenciales poseen un alto nivel educativo, competencias laborales y/o trayectoria en la ocupación, y han incorporado modelos de rol que le permiten identificarse con criterios de alta valorización al emprendedurismo”.

Como hipótesis particulares, las siguientes:

- Si bien la presencia de la mujer en la Población Económicamente Activa ha aumentado, y con ello su presencia en cargos de responsabilidad se ha elevado, el proceso aún es lento; de hecho, la presencia de la mujer en cargos directivos no guarda relación con su participación en los niveles medios y de base;
- Las mujeres que llegan a puestos jerárquicos son independientes, en algún nivel, de las responsabilidades inherentes al núcleo familiar tradicional.

El estudio se organizó en secciones organizadas de modo tal que en la primera se hiciera una breve introducción a la realidad a la que se enfrenta la mujer en el ámbito laboral. En la siguiente sección se presenta cuál es el rol que le toca vivir en el contexto actual, partiendo de perspectivas tales como el enfoque de género, y la identidad femenina dentro de la transformación de la cultura. A continuación, en la sección III se efectúa una caracterización de la cuestión de género en el contexto nacional, teniendo en cuenta: características generales de la población, cambios en la participación económica femenina, la situación y segregación ocupacional y la discriminación salarial hacia las mujeres. En la sección IV se identifican situación y principales variables del mercado laboral marplatense. En la sección V se analizan y exponen los resultados del análisis de casos, donde se puntualizarán aspectos como: la educación, trabajo y cultura en la empresa, el acceso a cargos jerárquicos y la segregación ocupacional, la imagen profesional de la mujer, el acceso a los cargos ejecutivos, el ámbito familiar y la remuneración salarial de la mujer en la empresa. La sección VI está destinada a exhibir las conclusiones y reflexiones de la investigación. Finalmente, se anexa un apartado que contiene un anexo metodológico con el formulario utilizado para recavar la información y las planillas utilizadas para la cuantificación de la misma; un glosario aclaratorio de los principales términos utilizados en la investigación, y la bibliografía consultada.

## SECCIÓN I: INTRODUCCIÓN

Uno de los rasgos característicos de todas las sociedades es la desigualdad. Han sido varios y muy importantes los esfuerzos orientados a hacer visible la desigualdad entre naciones, regiones, áreas, razas, clases sociales o género, entre otras, con el objeto de formular propuestas orientadas a superar las injusticias e inequidades que de ellas derivan.

*“Más recientes son los esfuerzos por visualizar otras desigualdades que afectan el cuadro de inequidad de la región. Sin duda la ausencia más impactante aún hoy en los estudios socioeconómicos es aquella que da cuenta de la desigualdad entre **mujeres y hombres**. Esto ha sido ampliamente compensado por la proliferación de estudios de género cuyo principal aporte ha consistido en darle estatuto académico y político a la demanda social de reconocimiento de la desigualdad por parte de los movimientos sociales de mujeres. Gracias a ellos hoy podemos conocer aspectos que permiten afinar y complejizar el análisis de la realidad social.”* (Gálvez, T 2000).

El análisis de las desigualdades entre género, afirma Gálvez, no se limita a la simple comparación entre hombres y mujeres, aunque requiere de ella para hacer un apropiado análisis de la realidad social. Conocer en particular los efectos diferenciados que sobre hombres y mujeres tienen las políticas económicas y las de empleo, reviste la mayor importancia si tomamos en cuenta que, las mujeres, independientemente del grupo social al que pertenecen son objeto de discriminación y se encuentran siempre en desventaja con respecto a sus pares varones.

Tomando como punto de partida estas afirmaciones, en este estudio se intentará mostrar cómo la diferencia entre lo femenino y lo masculino, convertida en fundamento de la discriminación ha producido brechas éticamente inaceptables, aunque afortunadamente susceptibles de ser socialmente evitables. La discriminación hacia las mujeres puede ser evitada a través de políticas de equidad que trasciendan la mera modificación de roles a favor de transformaciones estructurales, y culturales.

Así mismo se propone mostrar a través de un análisis cuidadoso de la información oficial y la obtenida en el ámbito local, cómo la distribución de los ingresos se asienta sobre un contrato cultural impuesto que otorga una alta valorización a la maternidad femenina y considera natural el trabajo doméstico no remunerado de las mujeres frente a una aún prevaleciente noción de hombre proveedor cada vez más contestada por la realidad social. Los ingresos por sexo (entre otros parámetros) son tal vez los indicadores que más específicamente dan cuenta del tratamiento diferenciado que en el mercado laboral reciben las mujeres. Aunque la tendencia es decreciente, la capacidad de generar ingresos es siempre menor para éstas.

La revisión del estado de arte en ésta problemática demuestra que aunque aumenta la presencia femenina en la actividad económica, disminuye la brecha de ingresos y mejoran los niveles educativos, las mujeres aún no consiguen eliminar las distancias que las separan de sus pares varones y siguen enfrentando no solo una mayor carga de trabajo incluido en el trabajo doméstico no remunerado y el trabajo comunitario, si no que obtienen menores beneficios y no consiguen superar la brecha de género en la toma de decisiones.

Sin embargo en esta realidad, no son pocas las mujeres que a partir del incremento en la matrícula educativa femenina y otros rasgos que hacen a las características de la sociedad actual, han logrado encontrarse al frente de empresas, y obtener beneficios similares a los que obtienen sus pares masculinos. Por lo cual es de interés conocer qué estrategias les han permitido, en el mercado laboral en el que se discrimina, posicionarse de este modo a la mano de obra femenina en el ámbito local.

Para ello seguidamente se tomará en cuenta cuál es el rol de la mujer en el contexto actual, desde perspectivas tales como el enfoque de género y la identidad de la mujer dentro de la cultura que nos toca vivir.

## **SECCION II: LA MUJER EN EL CONTEXTO ACTUAL**

### **II.I: El enfoque de género**

El enfoque de género considera las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan. Todas estas cuestiones influyen en el logro de las metas, políticas y los planes de los organismos nacionales e internacionales y por lo tanto, repercuten en el proceso de desarrollo de la sociedad. El género se relaciona con todos los aspectos de la vida económica y social, cotidiana y privada de los individuos y determina características y funciones dependiendo del sexo o de la percepción que la sociedad tiene de él.

Los científicos sociales y los especialistas del desarrollo utilizan dos términos distintos para referirse a las diferencias biológicas y a aquellas construidas socialmente; estos son sexo y género. Aún cuando ambos se relacionan con las diferencias entre las mujeres y los hombres, las nociones de género y sexo tienen connotaciones distintas.

El sexo se refiere a las características biológicas que entre otras cosas, son comunes a todas las sociedades y culturas. Género, en cambio, se relaciona con los rasgos que han ido moldeándose a lo largo de la historia de las relaciones sociales. Las diferencias en materia de género se construyen socialmente y se inculcan sobre la base de la percepción que tienen las distintas sociedades acerca de la diversidad física, los presupuestos de gustos, preferencias y capacidades entre hombres y mujeres. Mientras las similitudes en materia de sexo son inmutables, las de género varían según las culturas y cambian a través del tiempo.

Las relaciones de género pueden ser definidas como los modos en que las culturas asignan las funciones y responsabilidades distintas a la mujer y al hombre. Sus implicaciones en la vida cotidiana son múltiples y se manifiestan por ejemplo, en la división del trabajo doméstico y extra-doméstico, en las responsabilidades familiares, en el campo de la educación, en las oportunidades de promoción profesional, en las instancias ejecutivas, etc.

Las disparidades existentes entre hombres y mujeres en cuanto al acceso a los recursos económicos y al ejercicio del poder limitan las posibilidades de autonomía económica de la mujer, impidiéndole asegurar un mejor nivel de vida para sí misma y quienes de ella dependen. Ello mismo ocasiona un impacto negativo sobre la productividad del trabajo femenino, ya que se suele discriminar a la mujer bien sea en las ocupaciones que desempeña, las categorías profesionales a las que pertenece, o bien, en las posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional.

Teniendo en cuenta la estrecha relación que mantienen cultura y género, es de interés conocer cuál es la realidad cultural que les toca vivir a las mujeres en la actualidad.

## **II.II: La mujer en nuestra cultura**

Reconociendo que la cultura tiene una influencia directa sobre las personas, en el caso particular que nos atañe en éste trabajo, deberá comprenderse cuáles son los preceptos que rigen la cultura femenina en general, para luego entender cuáles son los rasgos de la cultura organizacional en que éstas se ven inmersas.

En primer lugar, la cultura no debe ser pensada como algo ajeno a la cotidianidad; es una realidad que pertenece a la vida práctica de todos los días y de todas las horas del día. En segundo lugar, debemos afirmar que la historia de cada hombre y de cada mujer, es resultado de una serie de actos, y la decisión de llevar a cabo estos actos ha estado permeada por la dimensión cultural.

Desde el mismo momento de su nacimiento todos los hombres y mujeres reciben una herencia cultural que asegura su formación, orientación y desarrollo como ente social. La herencia cultural no se limita a superponerse a la herencia genética, sino que se combina con ésta y determina los estímulos e inhibiciones que contribuyen a todas y cada una de las diferencias individuales. Así pues, se nace mujer, biológicamente se es mujer y, al mismo tiempo, se reproduce el rol de mujer.

Lo femenino es una construcción simbólica que, en lo tocante a los sujetos, demarca espacios de constitución de identidades. Los símbolos, los valores y la cultura, han colocado a la mujer en un segundo plano, pero en la modernidad ya no es sólo la reproductora de la especie sino también la profesionista que sale al mercado de trabajo, pero sin dejar de asumir sus roles tradicionales; buscando cambiar su identidad y los valores que la conforman.

Si para cambiar el mundo es necesario cambiar la manera de hacer el mundo, entonces es necesario cambiar la cotidianidad de las mujeres que trabajan; y que éstas accedan a los puestos de poder, hoy ocupados y pensados sólo para hombres. Los puestos directivos lentamente empiezan a ser ocupados por mujeres, pero aún se está lejos de una posición de igualdad; siendo la misma cultura dentro de la organización la que impide esta igualdad.

De acuerdo con nuestra cultura tradicional, el perfil de la mujer es definido por las siguientes características: abnegada, ya que se deja nulificar como persona; disimulada y fingida, porque repliega celosamente un mundo de vivencias; y sometida, de niña al padre o a la madre, de adulta, a su esposo o quizá a un hermano.

Las culturas prehispánicas transmitieron una visión cosmogónica a la inferioridad de la mujer, equiparándola a la tierra, frente al cielo que era masculino; a la luna frente al sol vencedor y masculino. Con la llegada de los españoles y del catolicismo hispano, se impuso la concepción de que el pecado entró al mundo a través de las mujeres. Por lo que la condición femenina era inferior a la de los hombres en cuanto a su ser y su valer.

Las mujeres aprendían en sus hogares las tareas que habrían de desempeñar en la madurez así como las actitudes que la sociedad esperaba de ellas. La finalidad de la educación de las mujeres era guardar la castidad, garantizar la salvación del alma y un matrimonio ventajoso.

La modernidad, trajo consigo algunos cambios, sin embargo, la mujer seguía confinada a su espacio doméstico. La mujer resulta ser la persona idónea para fortalecer la médula familiar, incluyendo sus valores y su permanencia de ser débil. Así, esta modernidad no logró trastocar radicalmente y de manera inmediata los valores de la sociedad tradicional.

Ya desde hace algunas décadas, se presentaron cambios relevantes, se modificaron las estructuras económicas y sociales, así como el volumen y distribución de la población. La mujer tiene mayor participación en la población económicamente activa. En los últimos años se han introducido fuertes cambios tecnológicos; como resultado, en algunos sectores éste se ha visto acompañado del empleo en áreas de servicios, en donde la fuerza de trabajo es predominantemente femenina. Además, la constante simplificación y una utilización cada vez menor de la fuerza física en muchas ocupaciones han llevado a una feminización cada vez mayor del proceso de trabajo.

La importancia de la mujer en la actualidad empieza a manifestarse en diversos ámbitos. En nuestra cultura, el rol desempeñado por la mujer ha sufrido cambios significativos cuando asume funciones tradicionalmente consideradas exclusivas del varón y, a la vez, abandona actitudes por mucho tiempo asociadas al concepto de lo femenino, permitiendo así el surgimiento de la mujer ejecutiva. El acceso de la mujer a cargos de responsabilidad ha trastocado el orden tradicional de los negocios en el país, pero no sólo eso; ha motivado cambios más radicales, en la misma cosmovisión de las mujeres y de todos aquellos que las observan y asignan sus contenidos de identidad.

Por otro lado, y según Zabludowsky, además de los patrones culturales de carácter general que conforman gran parte de la diferencia de personalidades de los hombres y las mujeres en la sociedad, aquellas que trabajan deben enfrentar la cultura organizacional que reproduce de forma exponencial las distintas características de lo femenino y lo masculino. Éste término hace referencia a la idiosincrasia de la organización, y está dada por los comportamientos predominantes que configuran la manera de hacer las cosas. Suele manifestarse por medio de mitos, ritos, lenguajes, símbolos y lemas.

Es dentro de éste marco que se va a considerar cómo las mujeres han podido recorrer y atravesar la cultura, para posicionarse en los puestos que detectan en el ámbito local.

### **II.III: La identidad femenina y la transformación de la cultura**

El proceso de modernización económica, no se corresponde necesariamente al proceso de modernización cultural. Es decir, aunque las estructuras se modificaron dinámicamente, las formas

de vida, los principios morales, las normas y las actitudes no lo hicieron al mismo ritmo. En ese sentido, si bien es cierto que nuestra sociedad ha registrado un cambio cultural, también lo es que el papel de la mujer en el espacio público ha propiciado importantes cambios dentro de nuestra cultura<sup>1</sup>, como son: el efecto cultural que provoca en la sociedad cuando la mujer se incorpora al mercado de trabajo; la gestación de una nueva relación entre el hombre y la mujer, el acceso de la mujer a puestos de alta jerarquía, etcétera. El primer aspecto que se debe considerar al evaluar el papel de la nueva identidad femenina, es la independencia económica que adquiere cuando sale al mercado de trabajo. Al momento en que la mujer realiza un trabajo remunerado fuera del hogar, éste le abre expectativas que en lo sucesivo la conducirán a incursionar en todos los ámbitos sociales. Al ir conquistando poco a poco el espacio público, las mujeres transformaron su condición subordinada en el espacio familiar, cuestionando los roles genéricos establecidos socialmente.

Conforme transcurrió el tiempo, se evidenció cómo las mujeres pudieron, por primera vez, elegir un proyecto de vida personal, que determinó delinear las posibilidades de su futura inserción en el mercado de trabajo. Las nuevas características que aportó la actividad económica remunerada de la mujer, superaron la primera etapa de su inserción en la economía, donde se advertía su presencia, sólo en actividades propias de la mujer. Pero también se rebasó la segunda etapa, en la medida que las mujeres se fueron incorporando a las actividades que tradicionalmente se identificaban como masculinas. Lo que parece que acontece hoy, es que se estaría presenciando la tercera etapa del proceso de incorporación de la mujer en el mercado de trabajo. Se trata de que la mujer está accediendo, cada vez más, a posiciones de mayor prestigio y poder. Esta situación, nos remite a una transformación del ámbito cultural, ya que el simple hecho de que la mujer ocupe tales puestos, ofrece el elemento objetivo que impulsó la transformación del imaginario colectivo.

En ese sentido, es fundamental identificar algunos rasgos constitutivos de la identidad femenina a partir de estos nuevos sujetos sociales, las mujeres con prestigio y poder. Hay que pensar cómo las mujeres que desempeñan actividades donde se ejerce el poder van conformando una subjetividad muy próxima a los rasgos de identidad masculina. Por ello, en determinado momento, las ejecutivas pueden afrontar problemas de autoidentidad. En muchos casos van abandonando actitudes y comportamientos que se alejan de los estereotipos femeninos tradicionales. La subjetividad de esas mujeres se transforma conforme su nueva identidad se recrea a partir de los roles que desempeña en el ámbito privado y en el público. Se trata de una nueva identidad que deja

---

<sup>1</sup> Agnes Heller, "Políticas de la Posmodernidad. Ensayos de Crítica General". En este trabajo la autora argumenta el profundo significado que tiene el movimiento feminista en la transformación de la cultura.

de sustentarse sólo en las condiciones tradicionales de la esfera familiar, puesto que ese mismo ámbito se transforma radicalmente al dedicarle una pequeñísima parte de su tiempo<sup>2</sup>.

El discurso ideológico de la sociedad, así como el tiempo que exige una actividad de prestigio y poder, pone a las mujeres en la disyuntiva de escindir su vida entre lo familiar y lo profesional, situación que resulta cotidiana en el proyecto de vida de los hombres que ejercen el poder, a quienes jamás se les cuestiona su ausencia en el ámbito privado.

En el caso que ocupa éste trabajo, que es el caso de las mujeres ejecutivas, es interesante destacar que éstas logran complementar su éxito profesional con su vida familiar. Lo que estaría demostrando la aparición de una nueva identidad femenina que se niega a aceptar la masculinización de su persona, cuestionando la idea que considera el éxito económico-profesional como algo exclusivo de los hombres.

Las ejecutivas, mujeres con altos puestos de responsabilidad, protagonizan cambios al interior de las organizaciones, conforme sus necesidades personales hacen cuestionar el modo de relaciones laborales que imperan en la mayor parte de las empresas, puesto que ser ejecutivo significa la pérdida de la vida privada, en la medida que el requisito indispensable para las empresas es que sus ejecutivos les dediquen tiempo completo. Si se considera que la actividad del ejecutivo está diseñada para los perfiles masculinos, resulta comprensible por qué muy pocas mujeres acceden al limitado número de puestos en los que se ejerce el poder. El problema que hoy enfrenta la mujer es que, al margen de sus habilidades y formación universitaria, encuentra en su carrera de ascenso un techo de cristal que impide su acceso a los máximos niveles jerárquicos. Esa limitación no obedece a criterios establecidos en forma clara y objetiva, sino a los referentes de una cultura tradicional que proyecta los valores masculinos.

Para comprender las posibles causas del techo de cristal, es necesario analizar la identidad asignada socialmente. Mientras que las características imaginarias de los hombres que ejercen el poder en el ámbito público son la competitividad, rivalidad, el egoísmo e individualismo, la racionalidad y la capacidad para alcanzar el éxito económico; la mujer, carga con el estereotipo tradicional que la cultura le asigna a partir de su rol madre-esposa, por lo que en las mismas empresas, en términos generales, se considera que al desempeño como ejecutiva, académica, funcionaria, etcétera, le corresponde un segundo lugar en su proyecto de vida. Esto es lo que provocaría escepticismo por parte de los empleadores para promover al más alto nivel jerárquico a

---

<sup>2</sup> Esto ha sido criticado por algunas feministas, quienes se resisten a ver este proceso como una tendencia que explica la emergencia de las nuevas identidades femeninas, mujeres con poder, y otras que se refieren a éste como el proceso de masculinización de las mujeres. Lo último acontece porque hay una gran confusión sobre las formas como se ejerce el poder y las formas de liderazgo. Sin embargo, no significa que las mujeres se masculinicen, sino que los estereotipos se han transformado tanto que la frontera entre el autoritarismo como rasgo de género va dejando claramente de ser privativo del género masculino.

la mujer ejecutiva. Por otra parte, el hecho de que la mujer desarrolle una actividad extra doméstica que coincida con las actividades propias de los hombres, implica la construcción de una identidad diferente a la de ellos, ya que las mujeres tienen una percepción distinta entre “el ser” y “el estar” dentro de las organizaciones. De ahí que las mujeres, por lo general, no tengan una percepción sobre el trabajo para toda la vida, puesto que ingresan y salen de las empresas mucho más fácilmente que los hombres. Esto origina que no tengan un sentido de pertenencia incondicional que impida buscar mejores opciones de trabajo, ya que no existe la presión social de tener que mantener la familia, situación muy diferente para el hombre, quien se auto identifica como el proveedor de dicho núcleo.

Tomando como punto de partida las características de género y culturales que rodean a la mujer en los puestos de alta responsabilidad, se pasará a detallar cómo se visualiza dicha realidad en el ámbito nacional.

## **SECCION III: LA CUESTION DE GENERO EN EL CONTEXTO**

### **NACIONAL**

Para conocer cómo funcionan las variables que nos interesa desarrollar en éste apartado (situación ocupacional por sexo y según edad, estado conyugal, posición en el hogar y nivel de instrucción entre otros), se tendrán en cuenta datos provenientes de la Encuesta Permanente de Hogares que realiza el INDEC dos veces al año, para los diferentes aglomerados urbanos del país.

Para caracterizar el contexto en el que se desempeña el Universo de Análisis que da motivo a éste trabajo, se tendrá como año base de información el año 1997, del cual se pudieron obtener en profundidad datos a nivel local y nacional. Por otro lado, consideramos que en la década del 90 la tendencia ha sido estable y no se han producido grandes cambios en lo referente a la estructura económica y social que pudieran representar diferencias significativas en las conclusiones de este trabajo.

#### **III.I: Características generales de la población**

Con un territorio de 3.761.274 Km<sup>2</sup>, la población argentina era de 32.615.528 habitantes según el censo de 1991. Si tomamos en cuenta la población urbana, el 51.7% de ésta se compone de mujeres, las que presentan una estructura de edad más envejecida que los hombres, debido a la mayor expectativa de vida que poseen.

La mitad de la población es soltera, algo más de un tercio están casados; los unidos representan el 7%, los separados el 3%, y los viudos el 5%. Los jefes de hogar son algo menos del 30% de la población total; y cerca del 15% de las mujeres se encuentran en esa posición, frente al 44% de los varones.

Casi la cuarta parte de la población no completó el nivel primario, en tanto que el 23% alcanzó ese nivel. En el nivel medio (secundario completo o incompleto) se encuentra el 45% de la población y el 16% en el nivel terciario o universitario.

Esta población se encuentra aglutinada en diferentes tipos de hogares. El tipo de hogar<sup>3</sup> más frecuente es el nuclear completo, (56% de los hogares), seguido por los arreglos extensos o compuestos, que concentran a una quinta parte de los mismos. De estos hogares, una cuarta parte está encabezado por una mujer.

Dentro del espectro de datos que se pueden analizar, nos vamos a centrar en aquellos que hacen al interés particular de este trabajo, que son los referentes a la participación de las mujeres en el sector económico y su situación ocupacional.

### **III.II: Cambios en la participación económica femenina**

A partir de los noventa, Argentina desarrolló una estrategia de transformación con énfasis en la desregulación del sector público y en la apertura comercial. Se buscó normar la flexibilidad laboral y establecer el marco jurídico para distintas acciones en relación al empleo. Esas transformaciones en el aparato productivo hicieron que la precarización, la dispersión salarial, la diversidad de calificaciones y la pérdida del poder de negociación de los sindicatos, afectaran a distintos fragmentos de la fuerza de trabajo, y en algunos casos con más intensidad a las mujeres.

*“En años recientes la fuerza de trabajo femenina ha exhibido una expansión considerable, como así también dificultades para insertarse en ocupaciones plenas, lo que se manifiesta en las tasas de actividad, desocupación y subocupación en los últimos años. El importante contingente de mujeres que se ha incorporado al mercado de trabajo se puede asociar a la expansión del subempleo, dado que no se registra en la economía un crecimiento equivalente de la productividad que permita absorberlas en forma plena”<sup>4</sup>*

Si analizamos en forma detallada a la población urbana argentina, encontramos que el 42% es activa, y se compone de un 38% de mujeres; estando casi la mitad de los activos entre los 20 y 39 años de edad. De estos, el 60% están casados o unidos, el 32% son solteros, el 6% separados o divorciados y el 2,5% viudos. La mitad de los activos son jefes de hogar. Entre las mujeres la presencia de jefas que trabajan o buscan trabajo sólo alcanza al 21,5% (frente al 66% de los varones). En el siguiente punto analizaremos cómo es la situación ocupacional de la mujer en la actualidad.

#### **III.II.a: Situación ocupacional**

Para analizar la situación comparativa de mujeres y varones, es preciso caracterizar la población en términos de aspectos socio-demográficos y económicos. En efecto, la cantidad y calidad de los empleos -de la demanda- está regulada por la disponibilidad de la mano de obra y por la generación de puestos de trabajo. A su vez, la disponibilidad de oferta de trabajo está determinada por factores socio-demográficos, como el crecimiento de la población y su estructura por edad, y la población que trabaja o está dispuesta a hacerlo. Por ello, para conocer el comportamiento de la mano de obra femenina analizaremos cómo funciona el mercado laboral.

---

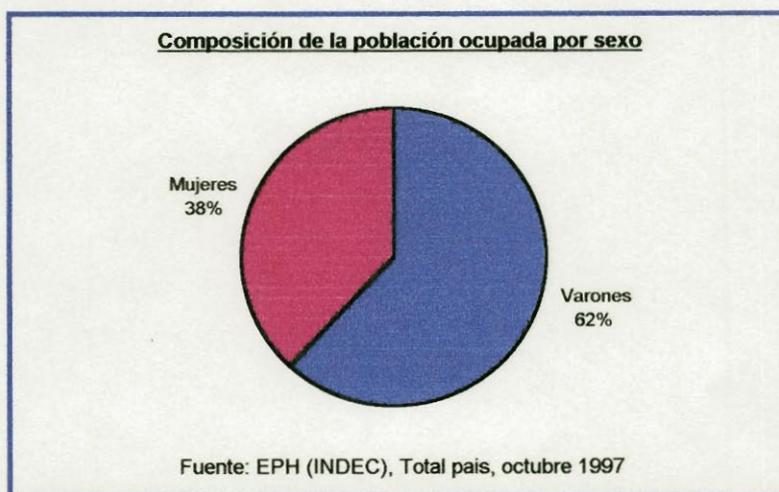
<sup>3</sup> Los tipos de hogares se clasifican en: unipersonales, nucleares completos (parejas con o sin hijos), nucleares incompletos (jefe sin pareja y con hijos), extensos o compuestos (hogares familiares a los que se suman otros parientes y/u otros no parientes)

<sup>4</sup> Citado en el trabajo “Estado de situación a 5 años de Beijing”, realizado por la Subsecretaría de la Mujer, Ministerio de relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

Pueden considerarse al menos cuatro factores, cuyo comportamiento regula el número y la calidad de los empleos. Estos factores pueden agruparse, por un lado desde la perspectiva de la oferta de la mano de obra y, por el otro, en términos de los puestos de trabajo que generan.

*“La evolución en el tiempo del volumen de la población, el nivel de participación en el sistema productivo, del nivel de actividad al que opera éste último y de las condiciones de productividad vigentes, como la interrelación entre ellos, constituyen los cuatro factores determinantes de un conjunto de resultados que se expresan en una determinada cantidad y calidad de empleo de la mano de obra”*<sup>5</sup> Sin embargo, los resultados en términos de cantidad y calidad de empleos no son idénticos para mujeres y varones; ya que la oferta está condicionada por las diferencias demográficas y, la participación económica, donde intervienen pautas culturales y las propias condiciones y oportunidades laborales que brinda la situación económica general.

En el caso de las mujeres, los estereotipos culturales, los modelos y los roles tradicionales condicionan su acceso, permanencia y desarrollo laboral. Por otro lado, la evolución del mercado de trabajo presenta nuevos perfiles productivos y laborales, mayor selectividad, nuevos modos de organización de la producción y el trabajo. Estas transformaciones generan desequilibrios y desajustes entre los requerimientos del mercado y los perfiles ocupacionales y de calificación de la población trabajadora, que impactan de manera heterogénea en la población, siendo las mujeres un grupo altamente afectado.



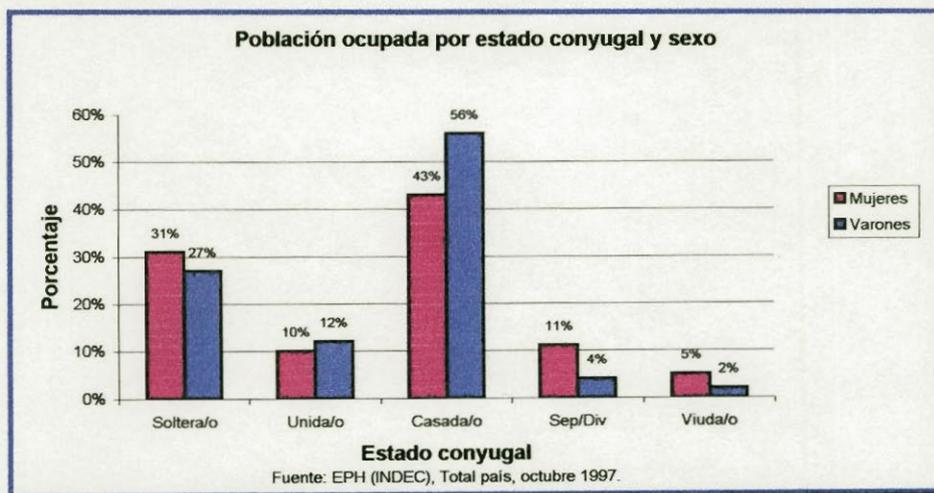
Las mujeres son algo más de la tercera parte de la población que trabaja: la población ocupada está compuesta por 38% de mujeres y 62% de varones. Según datos de la EPH para octubre de 1997 la tasa de empleo por sexo era: tasa femenina 26,7%, tasa masculina 46,8% y, tasa global 36,4%.

<sup>5</sup> Ídem cita 4

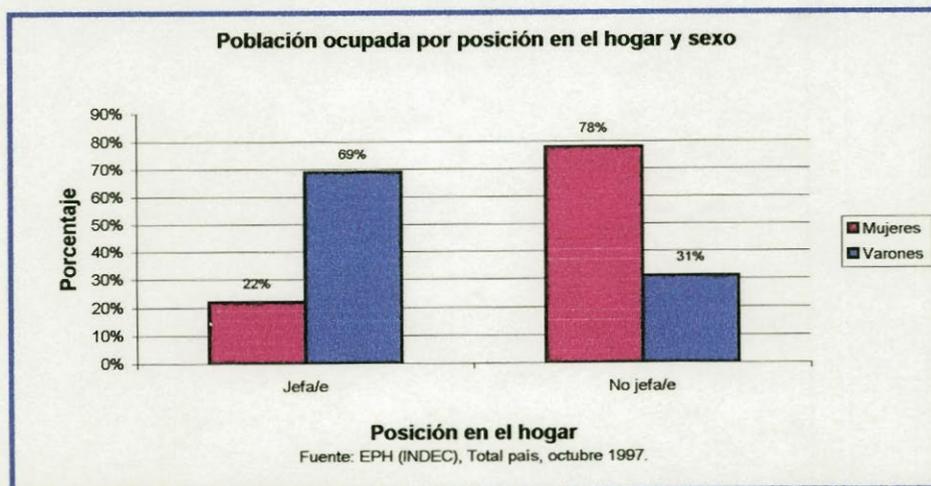
A continuación se describen las características socio-demográficas más relevantes de la población ocupada.

- La estructura por *edad*, muestra que la población ocupada tiene entre 20 y 39 años, mientras que los menores de 14 y los mayores de 60 años son los tramos con menor presencia. La ocupación no asume características diferenciales por sexo en los distintos tramos de edad, sino que es la edad la que sitúa de manera diferente a mujeres y varones en el mercado de trabajo. La edad es un mecanismo de selección de trabajo que opera desde la demanda, ya que desde el lado de la oferta de la fuerza de trabajo, parece no tener un efecto diferenciado por sexo.

- Si comparamos la distribución de la población ocupada según el *estado conyugal* observamos la mayor proporción relativa de mujeres ocupadas que no tienen cónyuge y la mayor proporción relativa de varones casados o unidos; con ello podríamos decir que las mujeres tienen mayores probabilidades de estar ocupadas siendo solteras o separadas, divorciadas o viudas.



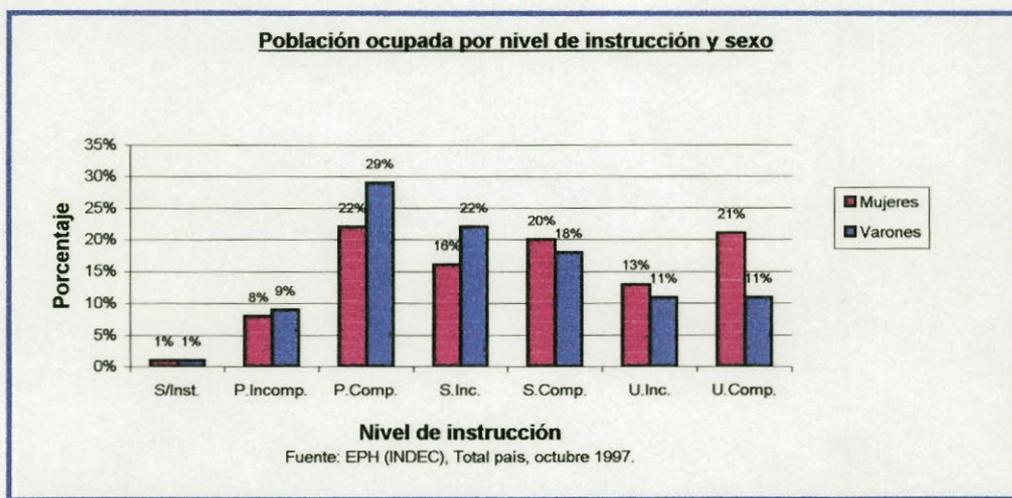
- Entre la población ocupada, es notoria la diferencia entre mujeres y hombres que encabezan hogares, ya que poco más de la quinta parte de las mujeres son *jefas de hogar*.



- Como ya se ha mencionado, el *nivel de instrucción* que mayor cantidad de población ocupada concentra es el medio (primario completo: 26%, secundario incompleto: 22%), siendo el primario incompleto el nivel que menos cantidad de población ocupada reúne. Esto se debe, por una parte, a la baja proporción de la población que no completó la instrucción primaria; y por otra parte, es evidente que no habiendo completado ese nivel de instrucción las oportunidades de inserción laboral son menores y menos favorables.

Al analizar la distribución de la población ocupada por niveles de instrucción según sexo se observan algunas diferencias. En el nivel alto (secundario completo, terciario o universitario incompleto y completo) es mayor la proporción de mujeres, que alcanza el 50% de las ocupadas. En este nivel la diferencia porcentual con relación a los varones ocupados es muy importante (14 puntos, 40% de varones ocupados con nivel de instrucción alto). Esta diferencia se debe en buena medida a la mayor participación de mujeres en el nivel superior/universitario completo, nivel que el 20% de las mujeres alcanzó, frente al 11% de los varones.

Todo esto indicaría que las mujeres tienen mayor probabilidad de estar empleadas cuando se alcanzan altos niveles de instrucción, en tanto que los varones tienen mayor probabilidades de ser ocupados con niveles medio-bajos de instrucción. Es evidente que los requerimientos educativos a que se enfrentarían las mujeres serían más altos.



Para las mujeres se registra el efecto credencialismo<sup>6</sup> en los niveles primario, secundario y superior universitario. Esta situación puede explicarse como efecto de discriminación de la demanda de trabajo femenino en función de los niveles de instrucción alcanzados; y como consecuencia de un mecanismo de autoexclusión del mercado, ya sea por una evaluación negativa acerca de las

<sup>6</sup> Si se considera la diferencia porcentual entre un nivel incompleto y el mismo nivel completo es posible detectar dicho fenómeno, que da cuenta de cómo los títulos de la educación formal funcionan como un mecanismo que favorece las oportunidades de acceso a un empleo.

probabilidades de acceso a la ocupación que conduce a las mujeres a refugiarse en la inactividad, o para permanecer en el sistema educativo formal completando la formación.

### III.II.b: Segregación ocupacional hacia las mujeres

La segregación ocupacional es un concepto que puede expresarse como discriminación ocupacional cuando, en función de criterios no económicos, sin tener en cuenta la productividad de la mano de obra, se determina el número de varones y mujeres que tienen la oportunidad de ingresar en cierta ocupación (García de Fanelli, 1989).

Ahora bien en términos sociológicos, esta situación se manifiesta cuando existe una estructura desigual de oportunidades por sexo, cuando el acceso a los distintos estatus es diferencial para mujeres y varones que poseen condiciones equivalentes de clase social, educación, experiencia laboral, etc.

*“Existen oportunidades diferenciales cuando la demanda de mano de obra discrimina en el mercado de trabajo, aplicando en el nivel micro requisitos diferentes a los de capacitación y adecuación técnica para el desempeño de la función. Es decir, que existe discriminación cuando las oportunidades y condiciones de empleo son desiguales para grupos de oferentes igualmente productivos. En el nivel macrosocial, la estructura de oportunidades diferenciales depende de la estructura ocupacional global, que a su vez es una consecuencia de la estructura económica”* (Sautú, 1989).

Cortés, explica en un informe sobre el mercado de trabajo en la Argentina, que la segregación ocupacional implica la existencia de una fuerza de trabajo femenina diferenciada de la masculina. Para saber si la fuerza de trabajo femenina es un segmento diferenciado en el mercado de trabajo, es necesario examinar si tiene un comportamiento particular en relación a los niveles de participación en la actividad económica, las pautas que asume su distribución según categoría ocupacional y rama de actividad, los niveles de ingreso en la ocupación, y las atribuciones que definen el acceso a los bienes colectivos, como a las condiciones de contratación, la duración del contrato, la cantidad de horas trabajadas, el nivel de permanencia en el empleo.

Se analizará la inserción laboral de las mujeres desde la perspectiva de la segregación ocupacional, considerándose las oportunidades de acceso a la ocupación, a partir de las características del trabajo realizado, el tipo de establecimiento y los beneficios que se perciben.

Si se tiene en cuenta la *intensidad de la ocupación*, es decir, el tiempo de trabajo semanal en la ocupación principal, encontramos que: una persona puede estar subocupada, si desarrolla jornadas de trabajo de menos de seis horas diarias en promedio; sobreocupada si desarrolla jornadas de trabajo que superan las nueve horas diarias en promedio o con ocupación plena.



Cuando se analiza la distribución de la intensidad de la ocupación por sexo observamos que la subocupación afecta más intensamente a las mujeres: el 23% de las mujeres que trabajan están subocupadas. Los varones en cambio, se ven afectados por el fenómeno inverso: la mitad de ellos está sobreocupado. En relación a la ocupación plena, ésta se distribuye de manera heterogénea, aunque con una leve incidencia relativa mayor a favor de las mujeres.

La *categoría ocupacional* da cuenta de la relación de dependencia o no en que están situados los trabajadores en su inserción en el proceso productivo. En las mujeres, las asalariadas son poco menos del 75%; una quinta parte de las mujeres trabaja por cuenta propia, el 3% es patrona o empleadora y el 2% no perciben salario en la ocupación.



Por otro lado, la *calificación ocupacional*, que da cuenta del nivel de capacitación que la tarea exige según su complejidad, nos muestra que la proporción de ocupados con calificación profesional no muestra diferencias significativas entre mujeres y varones. En este sentido, las oportunidades de realizar una tarea de alta capacitación resultarían equitativas para mujeres y

varones. Sin embargo, si se considera la proporción de mujeres que alcanzaron el nivel de instrucción superior-universitario completo (más del 20%) es posible inferir que buena parte de ellas no tiene acceso a una ocupación de calificación profesional en coincidencia con la formación alcanzada. En efecto, entre las mujeres ocupadas, la mitad son trabajadoras calificadas, el 40% son no calificadas y el 9% tiene calificación profesional.



El análisis de la calificación muestra cómo las mujeres tienen menor acceso a ocupaciones de mayor calificación, ya que, si bien la proporción de trabajadores con alta calificación, es similar en mujeres y varones, las mujeres son una tercera parte de este grupo.

Si analizamos el *carácter de la tarea*, que nos informa acerca de las características cualitativas del trabajo realizado, observamos que la mitad de las mujeres ocupadas realizan tareas específicamente de servicios, este 50% se reparte entre administrativo-contable (24%) y de comercialización (18%) y el 8% trabaja en tareas de producción. La situación de los varones muestra mayor participación en actividades de producción y reparación (37%) y servicios (31%).



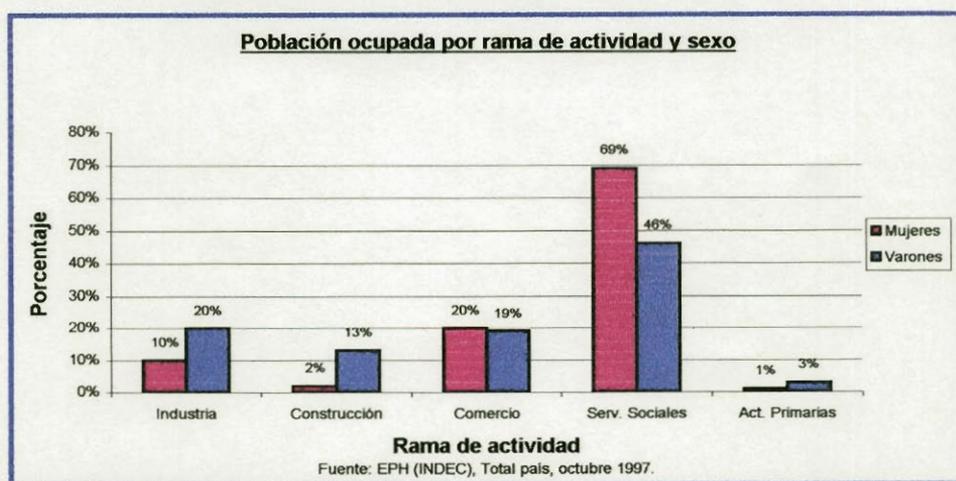
Se destaca el alto nivel de participación femenina en servicios, y la baja proporción en que se insertan en tareas de producción y reparación. Es evidente que el fenómeno denominado de “terciarización” del mercado de trabajo, si bien tiene efecto sobre el conjunto de los trabajadores, resulta más intensivo en las mujeres. Si además se considera que el 20% de la ocupación femenina se concentra en el servicio domestico, se deduce que casi la mitad de las tareas de servicios que desarrollan las mujeres son de baja remuneración y escasa o nula protección social.

Mediante la *rama de actividad*, podemos obtener información acerca del sector de actividad en el que se inserta la población ocupada. Este análisis nos permite identificar aquellas ramas en las que las mujeres se encuentran subrepresentadas<sup>7</sup>.

El 70% de las mujeres se ocupa en servicios, el 20% en el comercio, 10% en la industria y la participación en la construcción y actividades primarias no alcanza el 2%. Un análisis desagregado muestra que la participación de las mujeres es importante en la industria textil (donde ocupan el 44% de los empleos); ocupando en la industria química y en la alimenticia una cuarta parte de los puestos de trabajo.

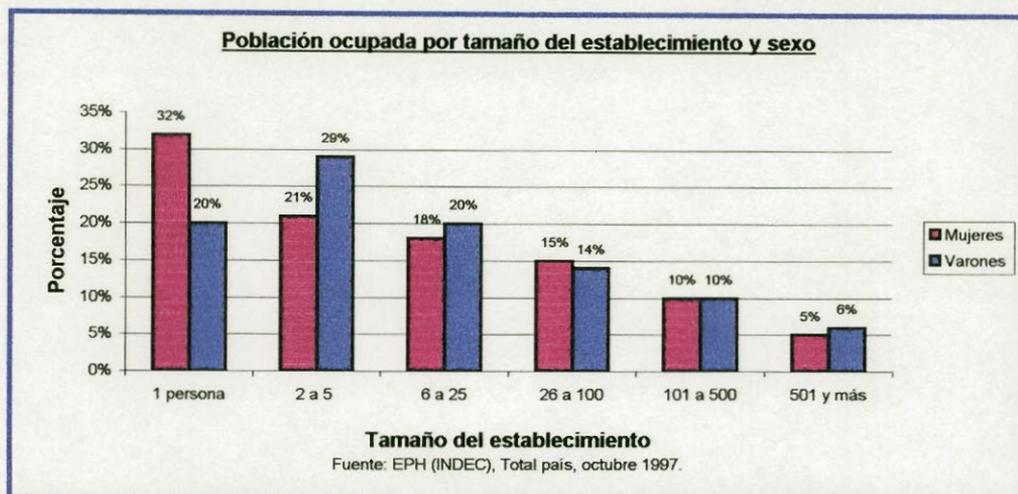
Con relación al comercio, sólo una quinta parte de los trabajadores del comercio por mayor son mujeres, pero en el comercio por menor y en restaurantes y hoteles representan el 44% y el 40% respectivamente. En la construcción, rama típicamente masculina, la presencia de la mujer es del 2%.

En los servicios es donde se concentra la mayor proporción de mujeres. Particularmente en enseñanza (donde son el 78%), servicios sociales y de salud (67%) y servicio domestico (91%). Estas pueden considerarse ramas de actividad típicamente femeninas, donde se desarrollan tareas que pueden definirse como una prolongación de las tareas de reproducción.

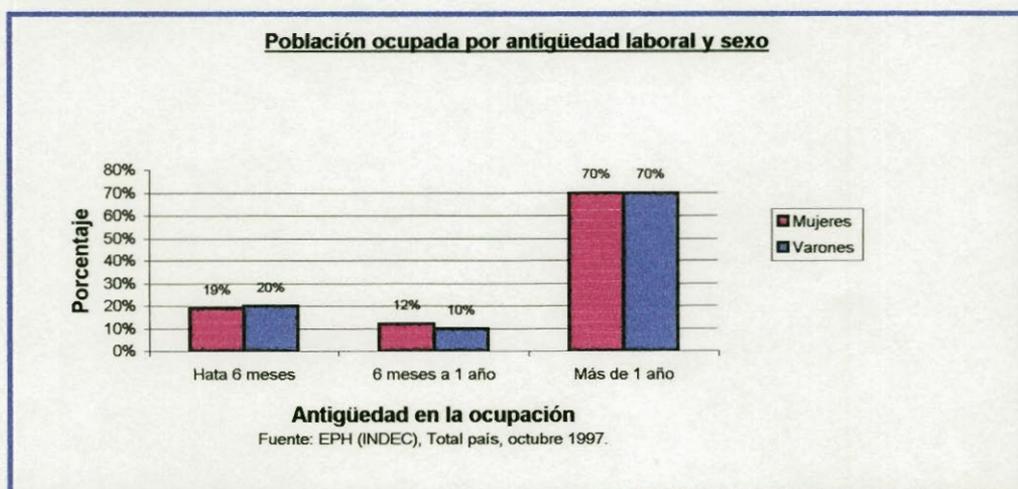


<sup>7</sup> Se entiende por subrepresentación la situación donde la participación femenina es menor al 30%.

Ahora bien, es interesante destacar, que en líneas generales, no hay diferencias con los varones en los niveles de ocupación, de acuerdo al *tamaño del establecimiento* al cual pertenezcan, a excepción de la mayor participación de las mujeres en actividades cuentapropistas; en el resto de los tamaños de establecimientos, la distribución sigue las características del total de la población.



Por último, si hacemos un análisis por *antigüedad*, no se detectan diferencias importantes entre mujeres y varones. En el caso de las mujeres, el 19% tiene menos de 6 meses de antigüedad, el 12% entre 6 meses y 1 año y el 70% más de 1 año. Evidentemente no hay una distribución particular de la antigüedad por sexo, lo cual indicaría que la permanencia en el empleo por parte de las mujeres es similar a la de los varones.



### **III.II.c: Discriminación salarial hacia las mujeres**

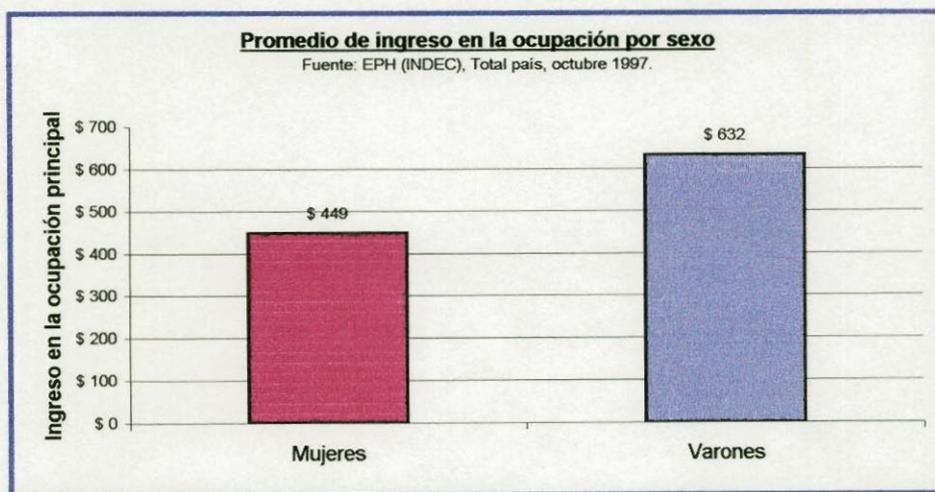
*“Existe discriminación salarial cuando a los individuos de una categoría social se les remunera menos que a otros individuos de distintas categorías sociales, por razones ajenas al trabajo que desempeñan. Es posible identificar dos tipos de discriminación salarial:*

- *El primer tipo ocurre cuando a una clase de individuos se les paga un salario inferior que a otra clase por realizar exactamente el mismo trabajo;*
- *El segundo tipo se produce cuando la estructura de trabajos dentro de una organización se conforma segregando a ciertos grupos sociales, ya sea por sexo o por raza, percibiendo estos un salario inferior al resto de los trabajadores de la organización. Ambos se vinculan con la segregación y la discriminación ocupacional". (García de Fanelli, 1989).*

### **c.1: Distribución de ingresos**

El promedio de ingreso en la ocupación principal (para la población ocupada) es de \$563. Para las mujeres baja a \$449 y para los varones sube a \$632, esto quiere decir que el promedio de ingreso de las mujeres representa el 71% del de los varones.

Si bien la información correspondiente a ingresos se ha calculado en base al ingreso en la ocupación principal, se ha analizado también el ingreso horario en la ocupación principal a fin de controlar el efecto de la intensidad horaria de la ocupación. Las diferencias en los ingresos tienden a ser menores cuando se considera la distribución del ingreso horario, lo cual evidencia que las diferencias en el ingreso en la ocupación principal se asocia a la menor cantidad de horas de trabajo que realizan las mujeres.



El promedio de ingreso en la ocupación principal es el siguiente:

	Mujeres	Varones	Brecha <sup>8</sup>
<b>Total</b>	\$449	\$632	0,71
<b>Horario</b>	\$3,66	\$3,72	0,98

<sup>8</sup> La brecha de ingresos por sexo se calcula como la razón entre el ingreso de las mujeres y el mismo ingreso de los varones. Esta medida permite calcular cuánto representa el ingreso de las mujeres en relación con el ingreso de los varones.

Ahora bien, para tener un panorama más acabado de la situación salarial de las mujeres es preciso realizar un análisis más exhaustivo que permita conocer la distribución de ingresos en función de las características generales de la población ocupada y de las características del trabajo.

### **c.2: Ingresos por características socio-demográficas**

Tanto las mujeres como los varones menores de 20 años tienen el menor ingreso promedio. Las mujeres con mayor ingreso promedio son las de 40-49 años (\$553), al igual que los varones, aunque el promedio de éstos alcanza \$804; y el menor nivel de ingresos se registra entre los jóvenes de 15 a 19 años (mujeres \$215 y varones \$239).

La brecha salarial por sexo se acrecienta a medida que aumenta la edad. En los menores de 20 años se registra la menor diferencia, donde el ingreso promedio de las mujeres es el 90% del ingreso promedio de sus pares varones. En el otro extremo, el ingreso promedio de las mujeres de 60 años y más representa el 48% del ingreso promedio de los varones de igual edad.

El análisis del ingreso horario muestra que hasta los 39 años el promedio de las mujeres es levemente superior que el de los varones. A partir de los 40 años la diferencia se invierte a favor de los hombres, aunque en ningún caso es tan importante como lo es en el ingreso laboral mensual.

Es interesante observar que, en la población total ocupada los separados o divorciados tienen el mayor nivel de ingreso (\$484) y los solteros el menor ingreso promedio. Dentro de estos últimos, la brecha entre sexos es positiva para las mujeres. En el ingreso promedio de casados o unidos se observa la mayor diferencia entre sexos, siendo el ingreso de las mujeres el 62% de sus pares varones de igual estado conyugal. En el caso de las mujeres separadas, divorciadas o viudas su ingreso promedio es el 82% de los varones de ese estado conyugal.

El ingreso horario muestra que en el caso de los solteros y separados, divorciados o viudos la brecha por sexo cambia de sentido, siendo el ingreso promedio de las mujeres mayor que el de los varones. En tal sentido, las responsabilidades familiares pueden constituirse en un determinante de la menor participación económica de las mujeres y del menor nivel de ingresos.

Si nos detenemos a observar qué sucede con los ocupados jefes de hogar, vemos que estos tienen un ingreso promedio significativamente mayor que los no jefes (\$704 frente a \$416); siendo esta diferencia para las mujeres bastante menor (\$551 frente a \$419).

El ingreso promedio de las jefas representa el 75% del ingreso promedio de los jefes varones. Entre no jefes, la brecha por sexo desaparece, tornándose levemente mayores los ingresos promedio de las mujeres. El análisis del ingreso horario muestra que la distancia por sexo tiende a disminuir entre los jefes, donde el ingreso promedio de las mujeres es del 96% del ingreso promedio

de sus pares varones. En tanto que el ingreso horario de las no jefas supera en 34% el ingreso promedio de los varones.

El mayor nivel de ingresos promedio lo tienen quienes completaron o superaron el secundario. En el caso de los varones se registra una diferencia importante entre los que tienen nivel de escolaridad alto y el resto de los niveles, situación que no se observa con la misma intensidad en las mujeres. En el caso de las mujeres de baja instrucción tienen un ingreso promedio horario mayor que las que alcanzaron nivel medio, aunque esta diferencia es mínima.

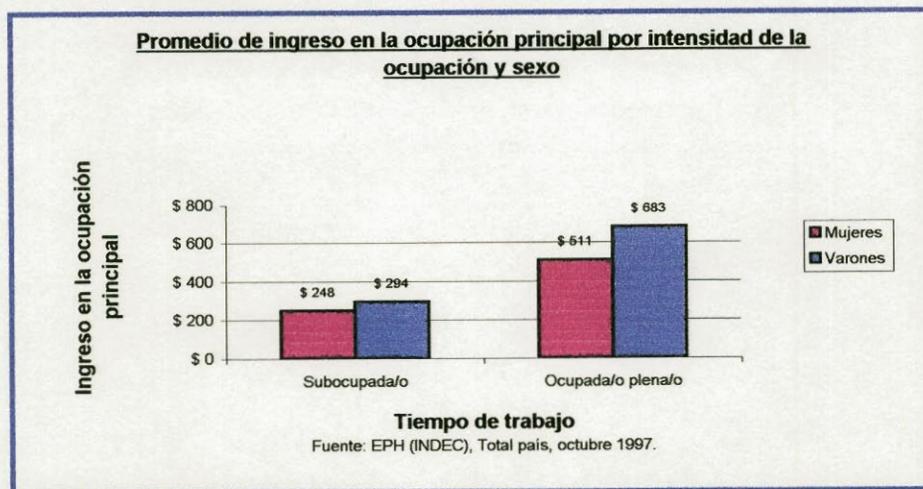
En cuanto a la brecha salarial, ésta se acrecienta en los mayores niveles de instrucción: la mayor distancia se registra entre los que tienen instrucción media y alta, donde el promedio de las mujeres representa el 63% del de los varones. En el nivel bajo se registra la menor brecha salarial: el promedio de ingresos de las mujeres representa el 74% de los varones.

La brecha entre mujeres y varones es mayor en el más alto nivel de instrucción, donde el ingreso promedio de las mujeres representa el 60% de los varones en iguales condiciones. Esto constituye una forma de discriminación que muestra que, aún en mejores condiciones para el trabajo, las mujeres se encuentran en desventaja respecto de los varones.

### **c.3: Ingresos por características de la ocupación**

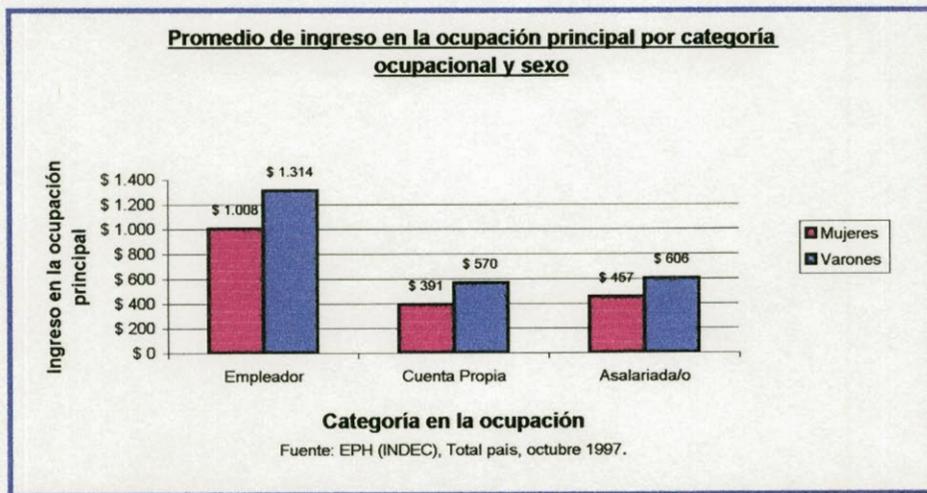
De acuerdo a la intensidad de la ocupación, en las mujeres subocupadas el ingreso promedio es de \$248 y representa el 84% del ingreso de varones subocupados. Las ocupadas plenas tienen un ingreso promedio de \$511. En este caso la brecha con los varones se torna más pronunciada, ya que representa el 75% del ingreso masculino de igual condición.

El análisis del ingreso horario muestra que el promedio para los subocupados supera al de los ocupados plenos. Asimismo, la diferencia por sexo disminuye, siendo el ingreso horario promedio de las mujeres subocupadas el 95% del de los varones en igual situación.



De acuerdo a la categoría ocupacional, el ingreso medio de las patronas guarda una gran distancia con respecto a las asalariadas y trabajadoras por cuenta propia. Esta diferencia es menor cuando se observa el ingreso horario, lo que muestra que el mayor ingreso de las patronas se asocia a la mayor intensidad horaria de trabajo.

Existe una considerable diferencia por sexo entre los ingresos de los trabajadores por cuenta propia. Las trabajadoras por cuenta propia perciben en promedio, el 69% de lo que perciben los varones de la misma categoría. Esta brecha es menor para asalariados y patronas: las asalariadas y las patronas perciben el 75% y 77% respectivamente de lo que perciben los varones de igual categoría.



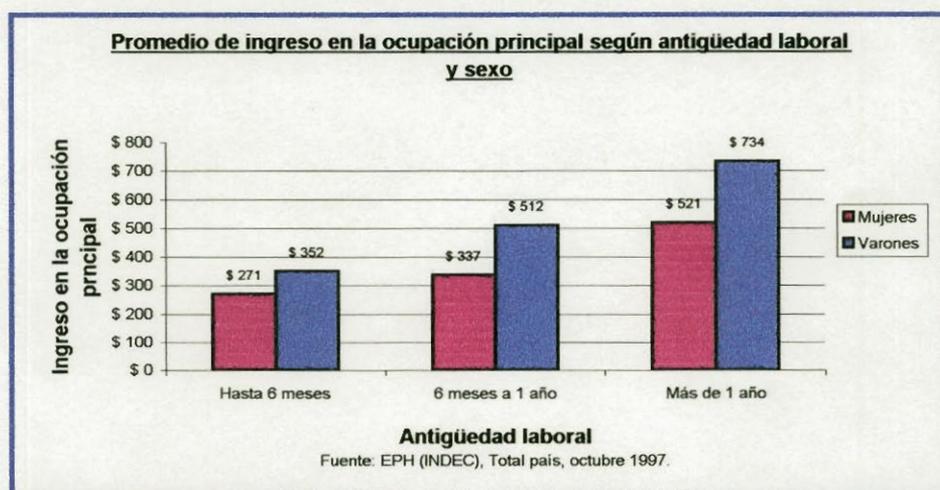
Según el tipo de tarea, el mayor ingreso promedio para las mujeres se observa para quienes realizan tareas administrativo-contables (\$712), que duplica el ingreso promedio correspondiente a tareas de producción, comercialización y servicios. La diferencia por sexo es importante, siendo el ingreso promedio de las mujeres entre el 60% y el 67% de sus pares varones (la mayor brecha se registra en servicios: 67%).



El mayor nivel de ingresos, según la calificación de la ocupación, lo registran quienes desarrollan tareas con calificación profesional. El promedio de ingresos decrece de manera importante en las calificadas, y más aún en no calificadas: el ingreso promedio de las profesionales es \$1055, desciende a \$478 en las calificadas y a \$274 en las no calificadas. Las mayores brechas se observan en la categoría más alta: el ingreso promedio de las profesionales es el 67%, el de las calificadas es el 80% y el de las no calificadas el 81% del ingreso promedio de los varones de igual calificación.



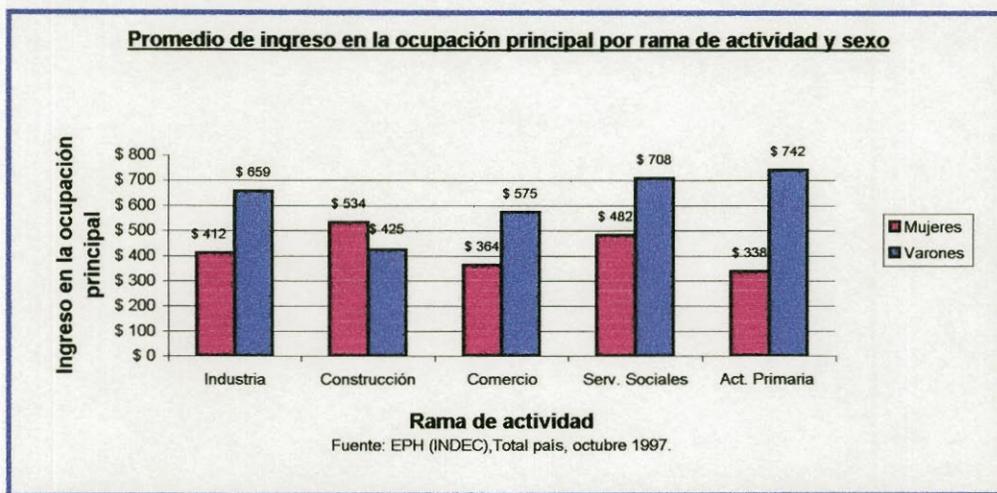
Observamos que a mayor antigüedad laboral, mayor ingreso. Esta situación se verifica en el total de la población ocupada. Las mujeres con antigüedad menor a 6 meses tienen un ingreso promedio de \$271, las de 6 meses a 1 año \$337 y las de más de un año de \$521. Estos ingresos representan el 77%, 66% y 71% respectivamente del ingreso de los varones con igual antigüedad.



Es de interés analizar que sucede según la rama de actividad a la que pertenecen las mujeres ocupadas. Los mayores ingresos los perciben las trabajadoras de la construcción (\$534) y de

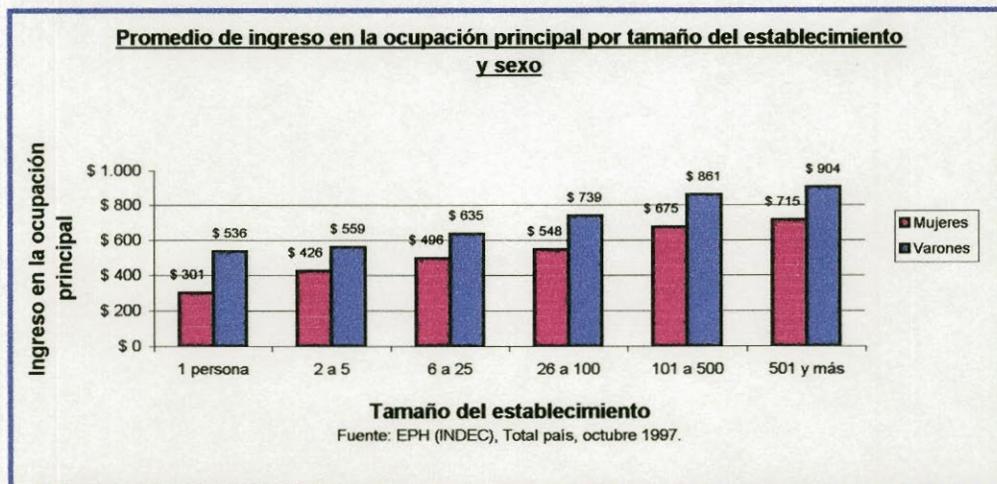
servicios (\$482). En el caso de la construcción, debe tenerse en cuenta la bajísima participación femenina en dicha rama.

Sólo en el caso de la construcción la brecha entre mujeres y varones favorece a las mujeres. En industria y en comercio, el ingreso medio de las mujeres es el 63% de los varones ocupados en las mismas actividades. El ingreso de las mujeres que trabajan en servicios comunales y sociales es el 68% de los varones y se registra la mayor distancia en las actividades primarias, donde las mujeres perciben en promedio el 44% de los ingresos de los varones.



Por último, podemos agregar que a mayor tamaño del establecimiento, mayor ingreso. Así, se observa que las que trabajan en actividades por cuenta propia tienen un ingreso promedio de \$300 hasta alcanzar la suma de \$715 cuando trabajan en establecimientos de más de 500 empleados.

La brecha o diferencia por sexo es muy importante en las actividades por cuenta propia, donde el ingreso promedio de las mujeres representa el 56% del de los varones de igual condición. En establecimientos con 2 empleados o más, la brecha salarial es menor, siendo el ingreso de las mujeres entre el 76% y el 79% de sus pares varones.



La condición de actividad femenina entendida como la participación económica, se encuentra asociada de manera importante a factores socio-demográficos individuales y familiares, tales como edad, estado conyugal, condición de jefatura del hogar y nivel de instrucción alcanzado, entre otros.

Las oportunidades, en términos de cantidad y calidad de empleos, no son las mismas para mujeres y varones, ya que los procesos que afectan al total de la población han adquirido características particulares entre unos y otros. Se evidencia que existe una estructura desigual de oportunidades por sexo, ya que el acceso a los distintos estatus es diferencial para mujeres y varones que poseen condiciones equivalentes; se evidencia entonces, que existe una situación de discriminación o segregación ocupacional, ya que las oportunidades de ingreso a determinadas ocupaciones están determinadas por criterios no económicos, independientemente de la productividad de la mano de obra.

También, se ha observado que se registra una situación desfavorable hacia las mujeres, ya que perciben en promedio el 71% de los ingresos de los varones. Los mejores niveles de ingresos, tanto en mujeres como en varones, los tienen los de mayor instrucción, los patronos o empleadores, los que realizan tareas de calificación profesional, trabajan en servicios, con mayor antigüedad laboral y en establecimientos de mayor tamaño.

Las mayores brechas salariales entre varones se registran después de los 40 años, casados o unidos, jefes de hogar y entre los que completaron más altos niveles de instrucción.

Las mujeres ocupadas se encuentran en una situación desventajosa respecto de los varones, que puede caracterizarse como una situación de discriminación: en iguales condiciones de contratación o calificación, el nivel de ingresos de las mujeres es menor. Así, las diferencias más pronunciadas se detectan en las actividades por cuenta propia, en establecimientos de servicios o industria, con mayor calificación y menos antigüedad.

Luego de haber conocido en detalle cuáles son las características más relevantes en el mercado de trabajo nacional, y el lugar que ocupa la mujer dentro de éste, es de interés detallar cómo es su situación laboral en el marco local; y si es que éste sigue en lineamientos generales al mercado nacional, o hay diferencias significativas entre estos.

## **SECCION IV: SITUACIÓN EN EL CONTEXTO LOCAL**

### **IV.I: Características generales de la población**

Una de las características más notoria del crecimiento de la población en Argentina en los últimos cien años, ha sido el aumento de la población residente en las aglomeraciones urbanas. El Partido de General Pueyrredon ha seguido esta tendencia, creciendo a través de los censos en mayor proporción que la población total. Según las proyecciones realizadas con información proveniente de la EPH, la población del Aglomerado Mar del Plata-Batan registra un continuo ritmo de crecimiento, pasando así de 434.160 habitantes a 532.845 en los años 1980 a 1991.

En la actualidad, la población estimada de nuestro Partido (según la proyección de los últimos datos censales) es de 625.000 habitantes.

De esta población, y a los fines de nuestro estudio, es de interés destacar que según los datos obtenidos en octubre del año 2000<sup>9</sup>, predomina la población femenina en la conformación total y en cada segmento social, representando el 52,1% de la población del Partido.

La estructura etaria general responde al tipo relativamente envejecida, manteniendo una mayor proporción de mujeres en las edades superiores a los 65 años, debido a la mayor expectativa de vida de las mujeres, al igual que sucede en el plano nacional<sup>10</sup>.

Esta población nos muestra que en el análisis de los hogares por composición de la familia, los nucleares constituyen el 65,5% de los hogares.

Del total de los hogares identificados, el 27% tiene por jefa a una mujer. Los de mayor importancia son los hogares unipersonales, las jefaturas femeninas en hogares nucleares (en su mayoría hogares incompletos, como por ejemplo jefas sin cónyuge y con hijos a cargo); y por último, le siguen en importancia las jefaturas de hogares multipersonales, compuestos por personas emparentadas entre sí.

Desde el punto de vista del estado civil, se observa el peso significativo que tiene la condición de soltero dentro del total de la población, condición que aumenta a medida que desmejoran las condiciones de vida. Le sigue en importancia la condición de casado que muestra también una relación directa con el nivel de vida de los grupos considerados.

El nivel educativo de la población por edad y sexo, presenta en la totalidad de la población analizada, una mayor proporción de mujeres en el nivel educativo. Así vemos que en los tramos de

---

<sup>9</sup> Cabe destacar que si bien en el ámbito nacional se han utilizados datos provenientes de la EPH realizada en octubre de 1997, y en el local datos provenientes de la realizada en octubre de 2000, esto no produce inconsistencia de la información, ya que en ambos casos se mantiene la misma tendencia, para dichos periodos.

<sup>10</sup> Esto pudo observarse en el censo de 1980, cuando la población mayor de 65 años alcanzó al 9,25% de la población total.

los 20/24 años hasta los 40/49, la proporción de mujeres con alto nivel educativo es notoriamente superior a la de los varones.

#### **IV.II: Cambios en la participación económica femenina**

Históricamente la estructura económica marplatense ha estado relacionada fundamentalmente con el área de servicios.

Las escasas investigaciones existentes muestran que durante la etapa de expansión y auge del turismo social; la hotelería, el comercio, el servicio doméstico y -en la década del 50-, la industria textil, fueron mercados laborales donde pudo observarse el predominio de la mano de obra femenina. *“Las trabajadoras eran ocupadas en tareas de menor calificación, mayor minuciosidad y paciencia, además en tareas consideradas femeninas: lavar, planchar, cocinar o tejer, en tanto que el trabajo de los hombres estaba asociado a la fuerza física y a los saberes masculinos”... “Fue común en todos estos sectores que la mujer percibiera, a igual calificación, menor sueldo respecto a sus pares masculinos”* (I. Molinari, 1999).

En la pesca, otra de las actividades básicas de la estructura económica marplatense, las mujeres se insertaron tempranamente como operarias de la conserva y fileteras del fresco. *“Según los registros del Sindicato Obreros de la Industria del Pescado, en el año 1998 -ya en plena etapa de crisis- el 47% de los trabajadores eran de sexo femenino, y de ese universo el 40% correspondía a mujeres jefas de hogar”* (Borras, Bucci y otros, 1999).

La reconversión productiva de la década del 90, rompió con el modelo económico anterior e impactó con fuerza en la ciudad. La desaceleración de la industria de la construcción y de servicios, el crecimiento del sector no estructurado, la crisis recurrente del sector pesquero y el incremento de los flujos migratorios, redujo drásticamente la actividad económica. Mar del Plata comenzó a tener altos índices de desempleo y subempleo, inscriptos con marcada persistencia (según cifras de la EPH) entre el 15 y 20%, sin modificaciones substanciales desde 1996 al año 2000.

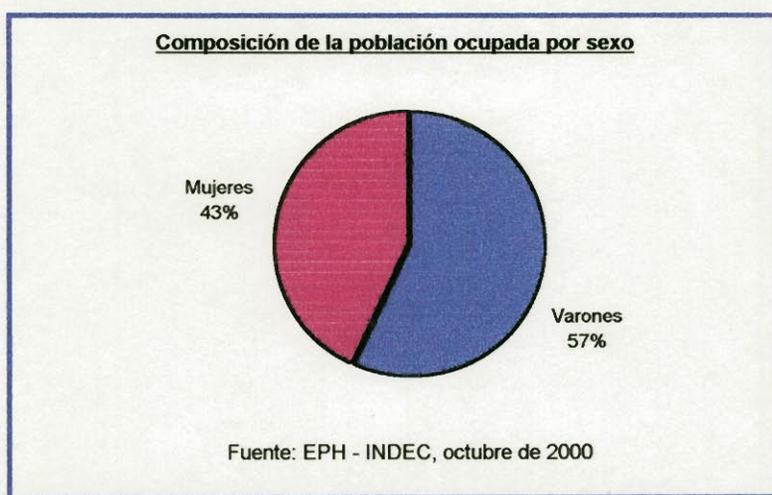
Este escenario ha incidido en las mujeres marplatenses de manera especial, ya que los niveles de ocupación y subocupación de la población femenina marcan una tendencia desfavorable respecto de su par masculino. Según investigaciones oficiales, las mujeres siguen relegadas en el trabajo. Tienen empleos menos calificados, a pesar de que registran mayor nivel educativo. Ganan menos, aunque ocupen puestos superiores. Sufren más la subocupación porque son empleadas a tiempo parcial y muchas veces en empleos de baja calidad. Registran una mayor tasa de desempleo y están más tiempo desocupadas, muchas veces discriminadas por tener hijos pequeños o por estar recién casadas, con riesgo de quedar embarazadas.

#### IV.III: Situación ocupacional

La condición de actividad presenta aspectos diferenciales, esperables tanto para los diversos segmentos sociales, como para los grupos diferenciados por sexo y por edad.

En la ciudad de Mar del Plata<sup>11</sup>, se puede observar que al tiempo que la mujer disminuye su participación en la población total, aumenta en la PEA. Así, de representar el 53,9% de la población total en octubre de 1996, llegó al 52,1% en octubre del 2000. Ahora bien, la tasa específica de ocupación femenina registró un aumento del 23% al 29,8% en octubre del 2000; mientras que la desocupación se mantenía en los mismos 23,9 puntos. Esto implica que hay más mujeres trabajando en Mar del Plata a pesar de que disminuyó su proporción en el total de la población.

Para octubre del 2000 la población ocupada se componía de un 43,3% de mujeres y un 56,7% de varones (39% y 61% respectivamente para el año 1996) y las tasas de actividad eran de 39,2% para las mujeres y 56% para los hombres (20,4 % y 55,8% en octubre de 1996).



Para tener una idea más acabada de la composición de la población por sexo, es de interés analizar cómo se distribuye ésta según la educación, la categoría ocupacional, la rama de actividad y el carácter de la tarea entre otras.

En primer lugar, si observamos el *nivel educativo* que presenta la población del Partido, se aprecia que presenta los niveles más bajos de analfabetismo y los porcentajes más elevados de educación universitaria completa, si se compara con otros aglomerados de la Provincia de Buenos Aires.

Al confrontar lo que sucede entre hombres y mujeres, se destaca que a medida que aumentan el nivel educativo las mujeres, tienen respecto de los varones mayores posibilidades de

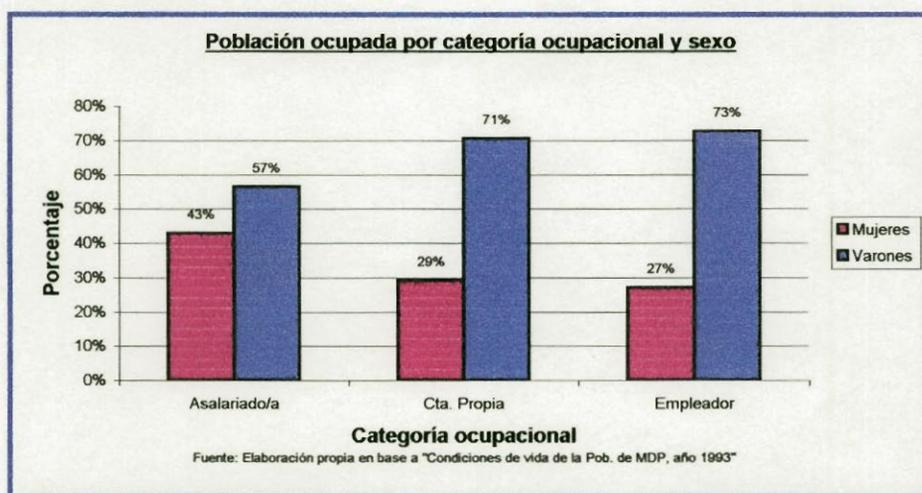
---

<sup>11</sup> Información citada en la Tesis de Grado "Desigualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres" realizada por Eugenio Actis Di Pasquale, en la Universidad Nacional de Mar del Plata

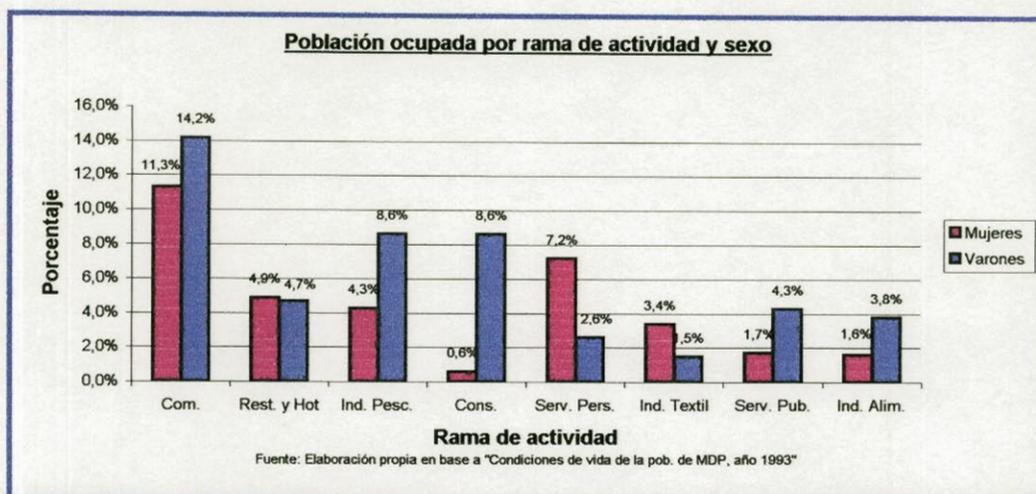
estar desocupadas. En el más bajo nivel de educación las mujeres tienen el menor nivel de desocupación, y en el nivel intermedio, si bien la proporción de mujeres desocupadas es alta, es menor que la de los varones. En el nivel medio la desocupación femenina ya es notoriamente superior a la masculina, y finalmente en el nivel alto supera ampliamente la desocupación de sus pares varones.

Si bien en general la participación de cada sexo en los diferentes niveles de instrucción se ha mantenido, dentro de las mujeres desocupadas se han registrado cambios importantes: las de nivel bajo e intermedio disminuyeron su participación del 14% al 6%, y del 55% al 37% respectivamente en los años 1996 a 2000. El resto de los niveles aumentó, destacándose el nivel medio, donde antes se encontraban el 27% de las desocupadas, y ahora el 47%. Pero el caso más alarmante es para aquellas que poseen un nivel alto de instrucción. Este estrato aumentó su desocupación en el total de las mujeres en un 150% (pasando de un 4% a un 10%) con lo que estos valores confirmarían la presunción de que hay una discriminación femenina en el mercado de trabajo, para aquellas que poseen el mayor nivel educativo.

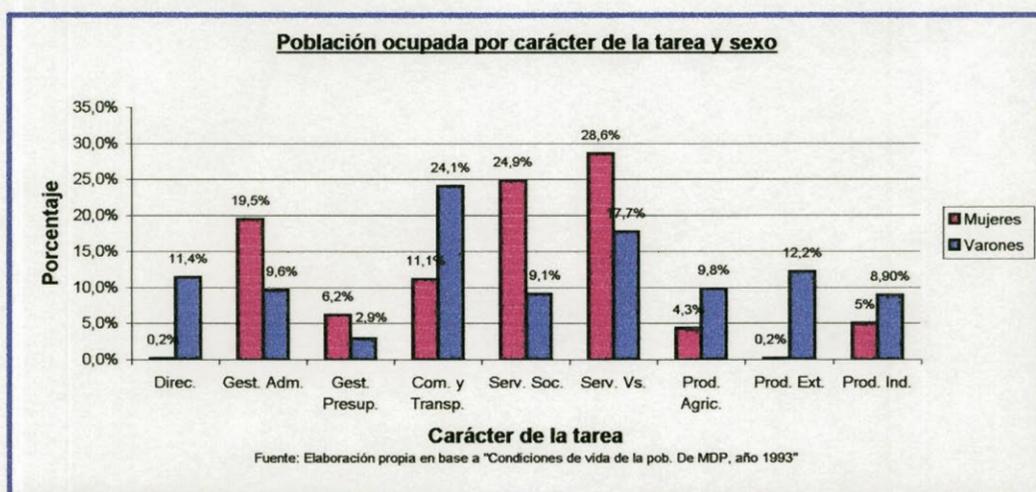
Si analizamos la *categoría ocupacional*, esta muestra que en la ciudad de Mar del Plata, de las tres categorías que perciben remuneración captadas por la EPH, hay un fuerte predominio del asalariado, tanto de la población total como de cada uno de los segmentos sociales que lo componen.



De acuerdo a la *rama de actividad* podemos observar que las ramas que presentan una mayor participación femenina son el comercio, los servicios personales, de diversión y cultura, los restaurantes y hoteles y la industria del pescado. También, vemos que salvo en la industria textil, servicios personales y restaurantes y hoteles, la actividad de la mujer se encuentra subrepresentada con respecto al hombre.



También podemos analizar la distribución de la ocupación de los asalariados según el *carácter de la tarea*, donde advertimos que las mujeres tienen su mayor representación, al igual que en el ámbito nacional, en el área de los servicios varios, los servicios sociales básicos y la gestión administrativa; teniendo la menor representación en las tareas de dirección, en la producción industrial y la industria de extracción de energía.



De acuerdo con la *calificación ocupacional*, llama la atención el mayor porcentaje de mujeres que se ocupan en empleos no calificados.

Si relacionamos el nivel de educación alcanzado con el nivel de calificación de la tarea desarrollada, se puede observar que cada vez son menos las que teniendo educación superior completa están ocupadas con calificación científica profesional; por el contrario, se nota una alta participación en puestos que no requieren ningún tipo de calificación, ratificando la creciente inserción de mano de obra femenina sobreeducada con relación a las vacantes que ofrece el mercado laboral.



#### **IV.IV: Distribución de los ingresos**

El análisis a nivel local se realizará con los datos originales de la EPH utilizando los ingresos individuales de la ocupación principal. Se tendrán en cuenta solamente los asalariados ya que esta categoría ocupacional resulta representativa y asegura la comparación entre los extremos bajo análisis.

Tomando como base de referencia la Tesis oportunamente citada, vemos que al realizar un análisis por quintiles de ingresos, se observa que, cuando se considera al total de asalariados de Mar del Plata, los hombres se encuentran en mayor proporción en los quintiles superiores, mientras que las mujeres se concentran en los más pobres. La curva que representa el porcentaje de mujeres por cada quintil de ingreso posee un máximo en el segundo quintil en octubre de 1996, produciéndose un cambio negativo hacia octubre de 2000, ya que el mayor porcentaje de mujeres se encuentran en el primer quintil. Por el contrario, la distribución de los hombres es ascendente a medida que aumentamos de quintil, produciéndose un máximo en el tercer quintil.

En el año 2000, el quintil más pobre reforzó su tendencia femenina, ya que el 66% de las asalariadas que reciben ingresos correspondientes al quintil más pobre son mujeres. A su vez el quintil 2 en octubre de 2000 es el más equitativo en cuanto a distribución entre sexos: 54% de hombres y 46% de mujeres.

Con esto, se puede ir apreciando la diferencia existente en la percepción de ingresos entre hombres y mujeres; pero todavía nada sabemos sobre cuál es el sector que influye en mayor medida en la desigualdad de ingresos; es por ello que se analizará cada variable para tener una descripción más específica de la estructura distributiva.

Si tenemos en cuenta las proporciones de asalariados por *nivel educativo*, se destaca el mejor nivel que poseen las mujeres. En octubre de 2000 el 19% de ellas gozaba de un nivel educativo alto, mientras que sólo el 8% de los asalariados se encontraba en ese estrato. Pese a esto,

los hombres reciben mejor remuneración que ellas, ya que siempre son mayoría en los quintiles más ricos: a igual nivel educativo, las mujeres reciben menores ingresos que los hombres.

Con respecto a la *antigüedad*, se puede apreciar una evolución en cuanto a la estabilidad laboral de la mujer dentro del establecimiento, ya que en 1996 el 40% de ellas poseía una antigüedad de entre 1 y 5 años, mientras que en el 2000, el 43% hacía más de 5 años que trabajaban en el mismo establecimiento. A pesar de esto, se puede afirmar que los hombres continúan percibiendo en promedio un mayor nivel de ingresos al considerar igual cantidad de años en el establecimiento, ya que ahora las mujeres aumentaron la participación en los quintiles más pobres en las tres categorías de antigüedad consideradas (menos de 1 año, entre 1 y 5 años, y más de 5 años).

En el estudio de las *ramas de actividad*, y considerando para esto a las más representativas, industria, comercio y servicios, vemos que en la rama servicios, tanto hombres como mujeres presentan una estructura distributiva similar, pero son ellos quienes continúan siendo mayoría en los quintiles superiores. En la rama industria se produce un fenómeno particular, mientras que para 1996 las mujeres eran mayoría en el quintil 2, y los hombres en el 4, en octubre de 2000 se produce una concentración de ambos sexos en el quintil 3. A su vez, la mayor diferencia salarial entre géneros se advierte en la rama comercio, donde las mujeres ganan \$54 por cada \$100 que ganan sus pares varones.

Por último, y considerando el nivel de *calificación de la tarea*, podemos afirmar que en ambos géneros, a mayor nivel de calificación se aprecia una mejor percepción de ingresos, es decir, que quienes realizan tareas no calificadas poseen la peor distribución, y los asalariados con calificación científico profesional la mejor. Además se repite la característica de que las mujeres perciben menores salarios al considerar la misma categoría de la variable estudiada, salvo en el año 2000, donde la distribución de ellas tiende a mejorar, superando incluso a los hombres.

Con todo lo dicho anteriormente, se puede afirmar que las asalariadas obtienen en promedio menores ingresos por su actividad económica que sus pares varones, salvo en el caso particular mencionado en el párrafo anterior. Con esto, estaríamos en condiciones de afirmar que al igual que sucede en el ámbito nacional, se evidencia una discriminación ocupacional y salarial por sexo. La brecha entre mujeres y hombres en términos de capacidad de generar ingresos es alta y hay numerosas muestras de la inequidad que se produce en el mercado de trabajo. Vemos que la distribución de los ingresos entre los asalariados tiende a hacerse más desigual, lo que no permite mejorar dicha distribución.

Dentro del mercado laboral se producen diferencias en el acceso a la fuerza de trabajo, en el nivel de desempleo y en la calidad de las ocupaciones a las que acceden las personas; quedando demostrado que mujeres y hombres no son sujetos completamente intercambiables en el mercado laboral, ocupando puestos y posiciones diferentes en la estructura productiva, y recibiendo ingresos diferentes para una misma tarea y en iguales condiciones que los hombres.

Luego de haber comprendido cuál es la realidad que le toca vivir a la mujer en el ámbito nacional, y más específicamente en el local, nos ocuparemos de aquellas que han logrado sobrepasar las dificultades de ingreso en las organizaciones, y desarrollan tareas en los niveles de mando superior. Para ello, se realizarán encuestas con el objetivo de conocer la situación por la que atraviesan en el desempeño de sus funciones, cuál es el nivel de instrucción que poseen, cuáles son las responsabilidades en su núcleo familiar, características del trabajo que desempeñan y políticas de promoción y de ingresos con que se benefician en la empresa, etcétera.

Al indagarse sobre el origen de la decisión de estudiar el 100% de las encuestadas indicó que la iniciativa fue *propia*, motivándose en deseos de *desarrollo* y *logro personal*.



Con respecto a la educación obtenida, cabe citar a Tiramonti (1995) quien señala que en una perspectiva mundial, la igualdad de oportunidades para las mujeres consiste cada vez menos en una cuestión de acceso a la educación en general y cada vez más en la modificación de los patrones de socialización sexista.

### V.I.b: Desempeño laboral y cultural organizacional

El 89% de la muestra comenzó a trabajar antes de los 20 años, lo que confirma la hipótesis de planteamiento temprano de la carrera y la auto-imagen de 'mujer que trabaja'.

Entre las razones que llevaron a las entrevistadas a comenzar a trabajar, la principal fue mayoritariamente la *necesidad de independencia económica*; mientras que los principales factores de orden extraeconómico son la manifestación de una *obligación moral* y el *deseo de adquirir experiencia*.



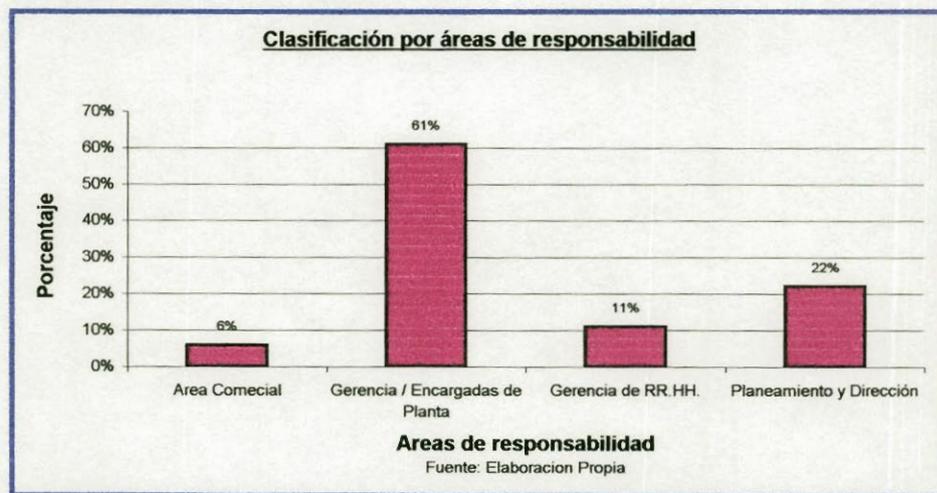
La razón *despegue de la tradicional actividad femenina* reunió escasas menciones, lo cual es congruente con mujeres que se perciben como profesionales exitosas gracias a su esfuerzo individual, es decir, no se sienten identificadas con el grupo de ‘mujeres de hogar’ por lo que trabajar afuera no sería percibido como una ruptura de lo esperado.

## **V.II: Acceso a cargos jerárquicos y segregación ocupacional**

La indagación siguiente trató de determinar cuánto tiempo le llevo a las entrevistadas acceder a la posición actual. Se observó que les llevó en promedio 4 años alcanzar la presente posición<sup>13</sup>.

Los cargos que ocupan actualmente, registran una larga lista de denominaciones distintas que no permiten inferir equivalencias ya que ello depende del tipo, tamaño y cultura de la empresa. Esto dificultaría la identificación de las responsabilidades concomitantes con el cargo, pero no obstante, se intentó homogeneizar los cargos por áreas de actividad dentro de la empresa, obteniéndose así que se encontraban repartidas en las siguientes áreas:

- 6 % Área comercial;
- 61% Gerencia / Encargadas de Planta;
- 11% Gerencia de Recursos Humanos;
- 22% Planeamiento y Dirección.



Conducir personas es una característica corriente de los puestos gerenciales; durante las entrevistas el 100% de la muestra aclaró que trabaja con personal a cargo. El 44% de ellas tiene

<sup>13</sup> Con la excepción de un caso que no se ha tenido en cuenta para tal cálculo, por diferir ampliamente de las características de ascenso de las demás entrevistadas.

hasta 10 personas a cargo, el 17% entre 11 y 30 personas, un 11% entre 31 y 60 personas, un 6% entre 61 y 100 personas, y el 22% restante más de 100 personas a cargo.

<i>Hasta 10 personas</i>	44%
<i>Entre 11 y 30 personas</i>	17%
<i>Entre 31 y 60 personas</i>	11%
<i>Entre 61 y 100 personas</i>	6%
<i>Más de 100 personas</i>	22%

Se las interrogó a continuación respecto de cuántos de ellos eran hombres y cuántos mujeres. Cabe señalar que un 17% responde que su personal es íntegramente masculino, en tanto que el 11% de esta muestra declara que su personal es sólo de sexo femenino. Luego, en el 39% de los casos, el plantel es mayoritariamente masculino.

Si se analiza el nivel colateral, esto es, la relación entre hombres y mujeres en el mismo nivel jerárquico de la entrevistada, surge una relación aproximada de 7 hombres por cada mujer<sup>14</sup>. Por otra parte, el 87,5% de las entrevistadas indica que su superior inmediato es de sexo masculino. Surge entonces que sólo el 12,5% de las ejecutivas tiene una mujer como superior inmediato, las que trabajan en empresas comerciales y de servicios.



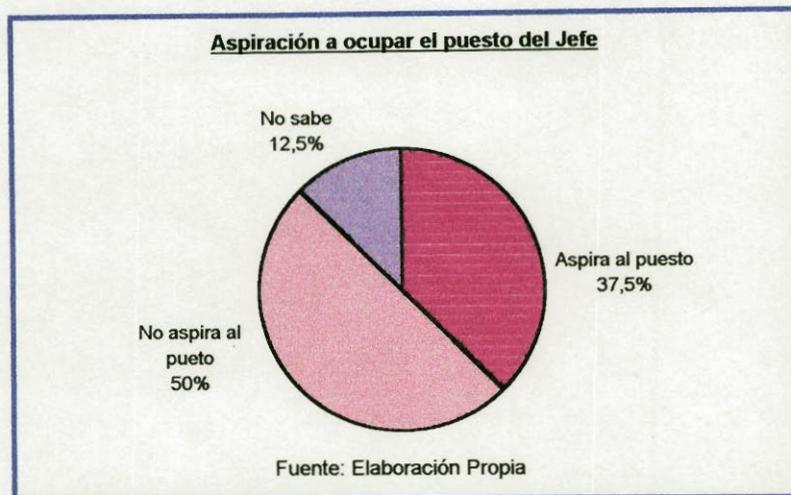
### **V.II.a: Aspiraciones y ascensos**

Las mujeres que acceden a cargos ejecutivos se incorporan a organizaciones y empresas que han sido creadas por hombres y cuyas pautas y valores fueron establecidos desde sus inicios con una óptica masculina (Heller, 1994). Esto tendría implicancias no solamente en la creación de obstáculos externos tales como la segregación ocupacional o menor salario percibido con las

<sup>14</sup> Hay una excepción con respecto al nivel colateral, ya que en el caso de una entrevistada, por las dimensiones de la empresa y la diversidad de puestos existentes en la misma, hay otras 10 personas en puestos de igual jerarquía, de los cuales 9 son hombres.

mismas responsabilidades; también afectaría las aspiraciones de ascenso y de progreso de las propias mujeres. Además de barreras externas al ascenso profesional y jerárquico de la empresa, podrían existir limitaciones auto-impuestas. Por tal motivo se indagó tanto acerca de 'ocupar el puesto del jefe' como el de 'plantearse un programa de ascensos dentro o fuera de la compañía'.

El análisis del futuro laboral reveló que un 37,5% de las encuestadas, aspira a ocupar el lugar de su jefe.



Al analizar las respuestas de quienes admiten su deseo de ocupar el cargo del jefe, casi la mitad alega el propósito de *desarrollarse profesionalmente* y por *anhelo personal*. Los motivos económicos sólo reúnen poco más del 10% de las respuestas; ello podría interpretarse como el deseo de mostrar una imagen más noble para asociar con su deseo de progreso en la empresa, puesto que existe una falta de congruencia de este argumento con la motivación principal para comenzar a trabajar: *'la independencia económica'* (quizás porque ya fue conseguida).

Por otra parte, el 50% de las entrevistadas que declara no aspirar a ocupar el puesto de su jefe alega dos razones con cierto peso porcentual<sup>15</sup>. La primera de ellas indica que *el jefe es el dueño de la empresa*. El motivo que ocupa el segundo lugar indica *conformidad con el cargo actual* y consecuentemente falta de interés en el ascenso.

Con relación a la intención de las entrevistadas acerca de si se plantean o no un programa de ascensos, 7 de cada 10 responden afirmativamente. Las primeras razones que justifican lo anterior son *la realización personal* y el *crecimiento profesional*.

En el caso de las mujeres que no se plantean un programa de desarrollo de carrera profesional, las razones manifestadas principalmente fueron la *conformidad con el cargo actual* y la *prioridad de su vida personal sobre la profesional*. Es interesante que la vida profesional y la

<sup>15</sup> El 12,5% dice que no sabe.

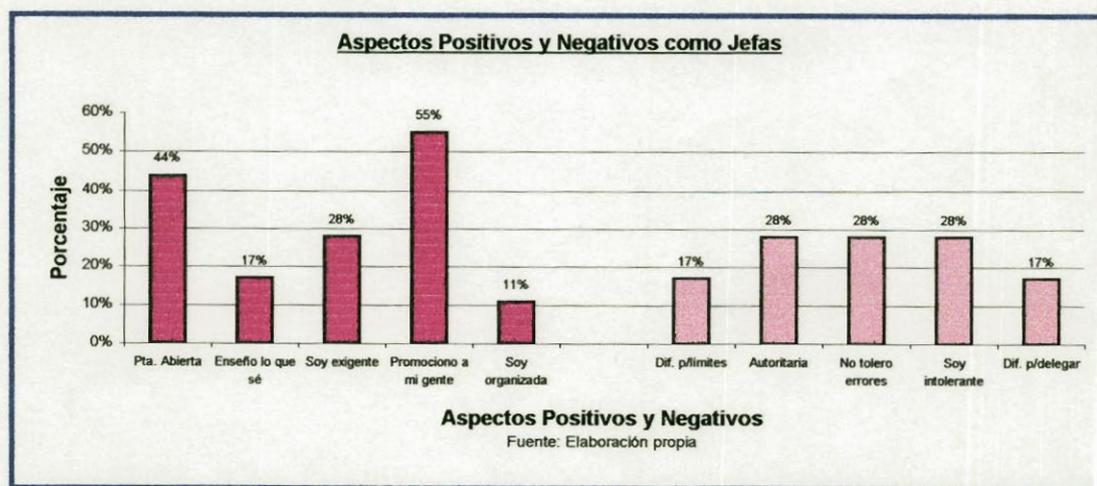
vida personal sean citadas como motivaciones tanto para justificar aspiraciones de ascenso como para explicar la ausencia de las mismas. Quienes no manifiestan aspiraciones de progreso evitan entrar en terreno conflictivo al auto-limitarse diciendo que están conformes con su estado actual o mencionan lo que es un conflicto latente para muchas mujeres: la oposición entre la vida personal y profesional. Ello proporcionaría información indirecta de las políticas empresariales existentes que imponen requisitos laborales difícilmente compatibles con la dedicación a la vida familiar. Por supuesto que pueden existir personas que están verdaderamente conformes con su estado laboral actual para quienes no valdría ninguna de las interpretaciones anteriores.

### V.III: Imagen profesional de la mujer

A lo largo del estudio se encuentran discrepancias entre la auto-imagen que las ejecutivas tienen acerca de su rol como jefas y la imagen de las mujeres como gerentes observada por hombres y mujeres en empresas. La comparación entre lo que las entrevistadas creen que otros piensan de ellas y sus propias percepciones con relación a diversos aspectos de su gestión permitiría explicar el desarrollo de conductas compensatorias, tales como la gran autoexigencia para contrarrestar una imagen externa de debilidad, o interpretaciones encontradas de una misma característica.

Con respecto a la auto-imagen, las ejecutivas con personal a su cargo fueron interrogadas acerca de los principales aspectos positivos de su rol como jefas. La intención que manifiestan de *promover a sus subordinados* se ubica en el primer lugar, seguida por el argumento de que *su puerta siempre está abierta*, y la *exigencia consigo mismas y con los demás*.

Cabe destacar que el aspecto positivo menos elegido entre las opciones presentadas fue el relativo a la *organización personal*. Significativamente este aspecto es el que aparece como uno de los más valorado por los hombres al caracterizar a las ejecutivas, en estudios como el de Heller (1997).



Con relación a la percepción femenina de los aspectos negativos de su gestión se señala en primer lugar el *autoritarismo*; y la *intolerancia respecto a los errores ajenos* como así también la *tendencia de reaccionar negativamente cuando los subordinados no proceden según sus instrucciones*. Luego aparece la *dificultad de la mujer para delegar y poner límites*, aspecto que parecería contraponerse a los anteriores.

Con respecto al grado de acuerdo de las entrevistadas con opiniones vertidas por hombres respecto de las mujeres que ocupan cargos ejecutivos, logran mayor consenso las afirmaciones que sostienen que la mujer es *más prolija y más creativa*. Las enunciaciones con las que asintieron estar poco de acuerdo fueron con que *la mujer sabe relacionarse porque usa el poder de seducción*, y que *son muy sensibles*.

Definitivamente, la gran mayoría no está para nada de acuerdo con aquello de que la mujer *se estresa fácilmente* o *que no tolera la presión*, que *hay más conflictos cuando la dirección es ejercida por una mujer*, y que *tiene problemas con los horarios*.

<i>La mujer es más prolija</i>	50% está <b>muy de acuerdo</b>
<i>La mujer es más creativa</i>	39% está <b>bastante de acuerdo</b>
<i>Usa el poder de seducción para relacionarse</i>	50% está <b>poco de acuerdo</b>
<i>Es más sensible</i>	50% está <b>poco de acuerdo</b>
<i>Se estresa fácilmente</i>	67% está <b>nada de acuerdo</b>
<i>No tolera la presión</i>	72% está <b>nada de acuerdo</b>
<i>Hay más conflictos cuando la mujer dirige</i>	33% está <b>nada de acuerdo</b>
<i>Tiene problemas de horarios</i>	72% está <b>nada de acuerdo</b>

### V.III.a: El poder en la gerencia

No hay tema más central en la discusión del liderazgo que el poder. Algunos estudios señalan que hombres y mujeres parecen diferir en sus estilos al utilizarlo. Las mujeres, por un lado, aparecen como más conciliadoras y por otro, tienden a auto-promocionarse menos que los hombres, disimulando en ocasiones su seguridad más que sus dudas (Heller, 1996 y Tannen, 1994).

Conducir implica el ejercicio del poder por lo que la percepción del mismo resulta de interés tanto desde un punto de vista teórico como desde su uso en el cargo.

La mujer, menos acostumbrada a estar en puestos en que pueda o deba ejercerlo, parece obligada a reaccionar frente al discurso que la define como poseedora de una serie de atributos o características constitutivas: ser más humana, poseer 'por naturaleza' un instinto maternal, manejar el arte de la seducción en lugar del poder y ser 'naturalmente' más débil. A fin de contrarrestar el peso de estas aseveraciones, nacería en la ejecutiva la necesidad de imponerse y adoptar una postura

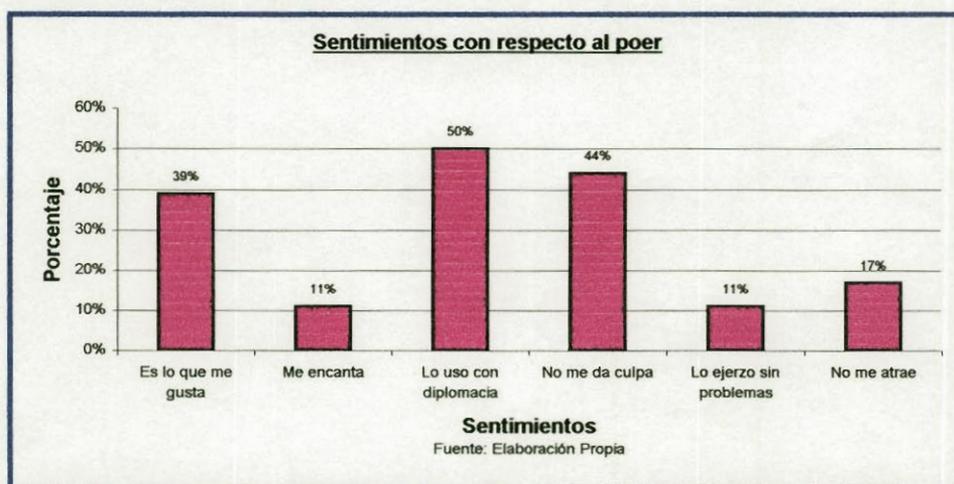
más autoritaria y exigente, consigo misma y con sus subordinados. Sin embargo, la mujer expresa ambigüedad ante el poder, considerándolo a la vez nefasto y atractivo.

El hombre, analizado desde la perspectiva femenina, toma el poder ‘más naturalmente’ dado que estaría más acostumbrado a utilizarlo. La mujer, vista desde la perspectiva masculina, utiliza su poder ‘más sutilmente’, visión que no se contrapone con la de la mujer.

Al indagar a las entrevistadas acerca de su nivel de aceptación o rechazo del poder en el ámbito laboral, las opiniones con la que la gran mayoría está de acuerdo son aquellas que afirman que el poder *es la capacidad de influir positivamente sobre los otros*, que *no implica autoritarismo*, que *es algo nefasto si el que lo tiene no sabe usarlo* y que *es algo muy deseado, se usa para ser reconocida y ayuda a llegar*. Por otro lado, la mayoría desechan las ideas de que el poder *permite cierto tipo de transgresiones* o que *es algo muy peligroso y hace mal*.

<i>El poder es la capacidad de influir</i>	83% está de acuerdo
<i>No es autoritarismo</i>	89% está de acuerdo
<i>Es algo nefasto</i>	72% está de acuerdo
<i>Es algo muy deseado</i>	72% está de acuerdo
<i>Se usa para ser reconocida</i>	33% está de acuerdo
<i>Ayuda a llegar</i>	33% está de acuerdo
<i>Es el poder transgredir</i>	61% está en desacuerdo
<i>Es algo muy peligroso</i>	50% está en desacuerdo
<i>Hace mal</i>	50% en desacuerdo

Por otro lado, al hablar de los sentimientos que les provoca el poder en el desempeño de su trabajo, una parte importante de ellas expresa que *se lleva bien, aunque lo usa con diplomacia*, y que *no les da culpa si lo usan bien y pueden realizar sus ideas*.

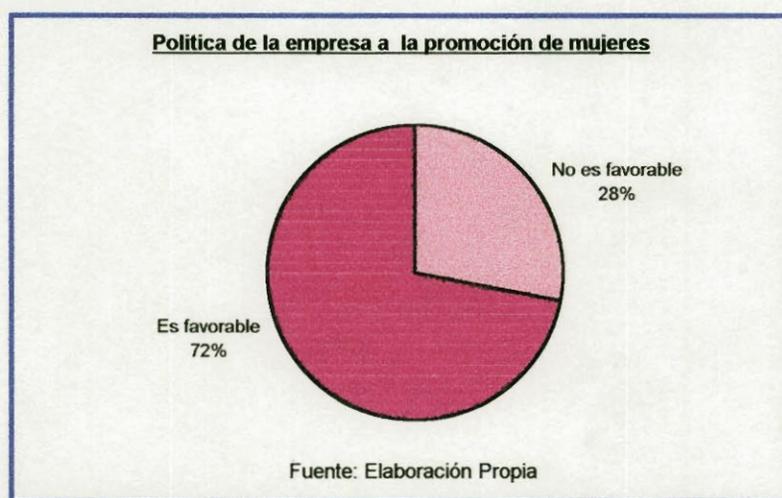


## V.IV: Acceso de la mujer a cargos ejecutivos

### V.IV.a: Política de la empresa

Según la investigadora Lidia Heller (oportunamente citada), existe a partir de los años setenta un grupo de mujeres denominadas 'pioneras', que conforman la primera ola de mujeres admitidas en cargos de responsabilidad gerencial y que marcaron un camino para toda una nueva generación de dirigentes.

El 28% de la muestra afirma que existe en la empresa una política no favorable a la promoción de mujeres a cargos ejecutivos. Interrogadas sobre su propio cargo jerárquico en la empresa, el 67% manifestó que se trata de una excepción.



Al tratar de determinar las razones argumentadas por el 72% que opina que la política de la empresa es favorable, se produce una gran dispersión de respuestas, entre las que sobresale la afirmación de que *hay mujeres en el área gerencial*. En la misma línea, se hace referencia a que *antes había más hombres en sectores gerenciales y las mujeres fueron accediendo a esos cargos*.

Cuando se trata de justificar la opinión de que la política empresarial no es favorable a la promoción de mujeres a cargos ejecutivos, en gran medida se hizo referencia a que se trata de un *hecho cultural*.

Si bien es cierto que la mayoría de las encuestadas señalan a la cultura organizacional imperante como responsable de la actitud desfavorable a la promoción femenina, cabe señalar que hay otras opiniones, también culturalmente sesgadas, que tienden a justificar el hecho. Entre ellas pueden citarse ideas como que *el hombre es más independiente*, *influye el tema de la maternidad*, o que *es una actividad que está más asociada al hombre que a la mujer*.

#### **V.IV.b: Mecanismo de ingreso y promoción en la empresa**

En lo que se refiere a las vías de ingreso de las mujeres a los trabajos no es frecuente encontrar literatura relacionada con el tema. Al mencionar diferentes vías, el 44% afirma haber ingresado por la recomendación de una persona no familiar de la empresa, el 17% por la recomendación de una persona familiar de la empresa, otro 22% por un aviso en el diario, y el 17% que afirma haber ingresado por otras vías (por ejemplo, la intervención de una consultora).



En lo que respecta a la promoción es notable que un 86% de las mujeres ha sido propuesta para el cargo que desempeña, y en un 50% de los casos fue propuesta por su jefe directo. Esto estaría contradiciendo el imaginario colectivo que opina que existe un factor limitante para promocionar a mujeres basado en la idea de que el mayor proyecto de una mujer es casarse y ser madre, lo que condicionaría el trabajo.

El interrogante que vale la pena plantear es si la promoción de las mujeres a cargos ejecutivos está o no vinculada con la posibilidad que hayan tenido de desarrollar las habilidades que se requieren para el desempeño de estos cargos. De existir igualdad en las habilidades necesarias, entonces se trataría de discriminación y esto apoyaría la necesidad de crear e implementar políticas tendientes a revertir este hecho. Pero si no acceden a cargos ejecutivos porque carecen de las habilidades necesarias, que parecen exceder el nivel de educación formal alcanzado, lo que será indispensable es la aplicación de políticas de capacitación de la mujer en aquellas áreas en que existan deficiencias.

#### **V.V: Ámbito familiar**

### V.V.a: Compatibilización del perfil laboral y el familiar

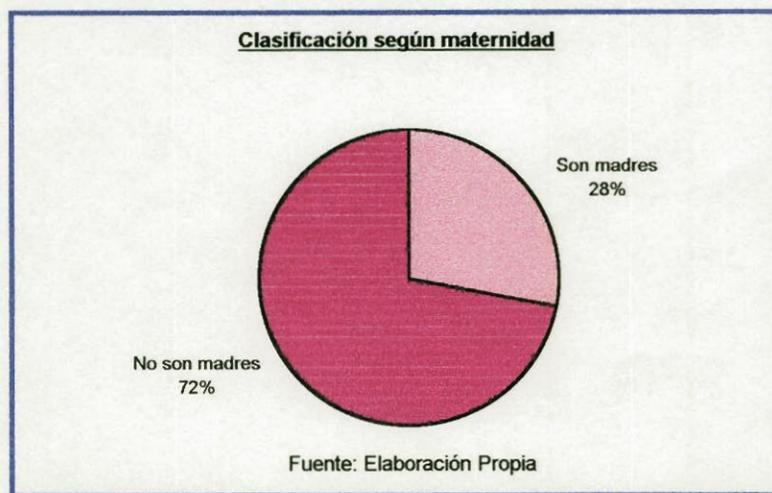
La familia -matrimonio, maternidad, crianza de los hijos, atención del hogar, cuidado de los mayores, rol de cada cónyuge- o su falta, tiene una influencia fundamental para la mujer que trabaja fuera del hogar (y también para el hombre). Si bien la posibilidad de compatibilizar la planificación familiar con la planificación de una carrera en el terreno laboral constituye un gran logro de la mujer moderna, dista de ser una cuestión resuelta. La valoración social que tiene tanto la familia como el trabajo y la tensión que pueda existir entre las mismas, contribuyen a formar la identidad de la mujer.

El 83% de las encuestadas vive con otras personas a quienes identifican como su núcleo familiar. Dentro de este grupo, el 67% vive en pareja, y solo 20% de éstas vive además con sus hijos.

<i>Vive sola</i>	20%
<i>Vive con el marido/pareja</i>	47%
<i>Vive con el marido e hijos</i>	20%
<i>Vive solo con los hijos</i>	-
<i>Vive con los padres</i>	20%
<i>Vive con otros familiares</i>	6%
<i>Vive solo amigas</i>	6%

En la mayoría de los países se halla una sólida relación negativa entre el número de hijos que tiene una mujer y la probabilidad de que ésta trabaje por remuneración.

El 28% de las mujeres que integran la muestra son madres. Las entrevistadas madres tienen en promedio 2 hijos; y sólo el 30% de ellas manifiesta tener hijos menores de 12 años.



### V.V.b: Adherencia al mercado laboral

Una de 5 mujeres que declararon ser madres interrumpieron sus actividades en alguna oportunidad. La principal razón aducida para la interrupción de la carrera laboral hace referencia a la licencia por maternidad y a otras relacionadas con el hecho de tener hijos.

Con respecto a la creencia de que las mujeres dejan de trabajar cuando se casan y tienen hijos, se han realizado numerosas investigaciones que prueban lo contrario. Un informe realizado por el Banco Mundial señala que los perfiles de edad/participación laboral de la mujer (en Latinoamérica), muestran en su curva una elevación máxima alrededor de los 30 a 35 años, plana entre los 40 a 45 años y que luego decae. Esta curva es similar a la de los hombres e indica que la mujer tiende a mantener adherencia al mercado laboral una vez que ha ingresado a él (Winter, 1994). En otra investigación publicada por CEPAL - Naciones Unidas, se verificó que en 13 áreas urbanas de América Latina la participación femenina en el mercado de trabajo aumentó sostenidamente entre los 15 y 54 años. Las mujeres que entran al mercado laboral no se retiran cuando tienen hijos y se mantienen económicamente activas durante el período de mayor tiempo productivo.

Seguidamente, se solicitó el grado de acuerdo con opiniones acerca de la vuelta al trabajo luego del nacimiento de los hijos.

Sólo el 20% de la muestra respondió que estaba de acuerdo con la afirmación de que *dejar a su/s hijo/s para salir a trabajar le generó culpa* y que le trajo *muchos problemas con los horarios*. Por otro lado, si tenemos en cuenta que la seguridad laboral es un bien cada vez más escaso en estos tiempos, llama la atención que el 80% respondiera enfáticamente que *no tuvieron miedo de perder el trabajo al tomarse la licencia por maternidad* y también rechazara la idea de que *al regresar encontraron cambios importantes en la empresa*.

La distribución del tiempo entre la vida personal y la profesional aparece como uno de los factores que afectaría las posibilidades de ascenso en la empresa y la participación en tareas que se desarrollan fuera del horario normal de trabajo. En relación con este tema, cuando se consultó acerca de si *existían problemas derivados del hecho de que no podían quedarse fuera del horario por sus responsabilidades familiares*, el 60% de las encuestadas estuvo en desacuerdo.

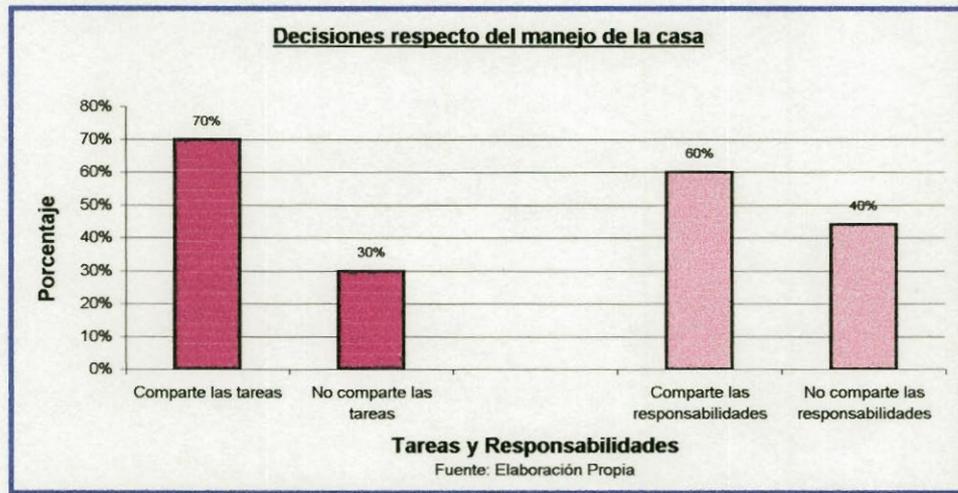
<i>Sentía culpa</i>	80% estuvo en <b>desacuerdo</b>
<i>No se concentraba</i>	100% estuvo en <b>desacuerdo</b>
<i>Volvió pedida</i>	100% estuvo en <b>desacuerdo</b>
<i>Encontró grandes cambios</i>	80% estuvo en <b>desacuerdo</b>
<i>Tuvo miedo de perder el trabajo</i>	80% estuvo en <b>desacuerdo</b>
<i>Muchos problemas con los horarios</i>	60% estuvo en <b>desacuerdo</b>

### **V.V.c: Manejo del hogar**

Cuando una mujer se plantea la planificación de su carrera pone en juego aspectos ligados a su vida personal. La modificación del rol de la mujer en la sociedad moderna, producto, en parte, de su creciente incorporación al mercado laboral y al mismo tiempo consecuencia de la misma, no siempre estuvo acompañada por una modificación del lugar que ella ocupa como responsable principal y en ocasiones, como única responsable de su casa, de sus hijos y en general de todos los temas que hacen a la economía doméstica.

El 70% de las mujeres casadas o que declararon vivir en pareja manifiesta que las 'tareas del hogar' son compartidas con sus cónyuges/parejas, y no son principal responsabilidad de ellas.

En cuanto a la toma de decisiones relacionadas con el manejo de la casa, el 60% de la muestra que vive en pareja, admite que las comparten con los hombres. Con esto, el pensamiento de que la casa 'es territorio de la mujer' quedaría rechazado.

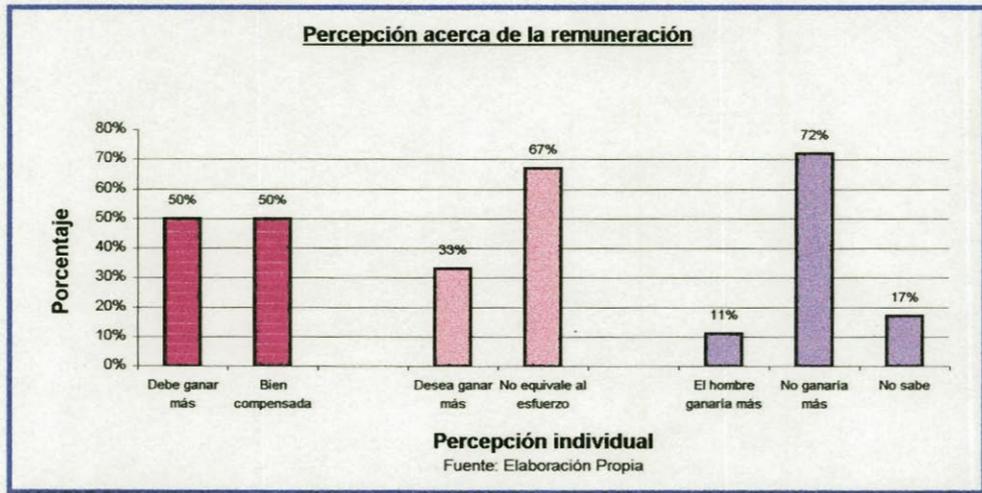


### **V.VI: Remuneración salarial de la mujer en la empresa**

Por último, la encuesta pretendió investigar acerca de la conformidad con la remuneración percibida. El 50% de la muestra manifiesta que debería ganar más de lo que actualmente ganan.

Luego, se les pidió que justificaran su disconformidad, obteniéndose que el 67% veía una 'falta de relación entre su salario y el esfuerzo realizado'. Lo que sería congruente con las dificultades emergentes de la condición femenina, cuando se sostiene que existe una diferencia en la valoración económica de su trabajo.

La pregunta siguiente planteó el interrogante de si la entrevistada consideraba que un hombre ganaría más en el mismo cargo. Aquí, no deja de ser sorprendente que en su gran mayoría (72%) respondieran negativamente.



Esto podría sugerir que, existiendo brechas salariales importantes en los niveles jerárquicos, el no reconocimiento de éstas por un grupo significativo de ejecutivas, podría ser un síntoma de la ‘miopía’ de aquellas que llegaron, explicada por condiciones de excepción en el nivel de su remuneración o por una actitud de negación de aquello que no les afecta.

## SECCION VI: CONCLUSIONES

*“Las mujeres que acceden a puestos gerenciales poseen un alto nivel educativo, competencias laborales y/o trayectoria en la ocupación, y han incorporado modelos de rol que le permiten identificarse con criterios de alta valorización al emprendedurismo”.*

Uno de los rasgos más distintivos de fin de siglo es el cambio en las relaciones genéricas dentro de la esfera laboral y personal. Las ambigüedades manifiestas en las percepciones de mujeres y hombres acerca de ellos mismos y del sexo opuesto, en tanto comparten el ámbito laboral desde parámetros diferentes, así como los interrogantes no resueltos por las empresas que se traducen en políticas frecuentemente contradictorias y poco claras, evidencian una situación inestable que busca desordenadamente un nuevo paradigma.

En el presente estudio, queda manifiesto con relación a la **educación formal** y el **desempeño laboral alcanzado**, que ‘las que llegan’ son mujeres que proyectaron su plan de carrera tempranamente y con un alto grado de motivación personal (Pág. 41 y 42). El nivel formal de las mujeres en cargos gerenciales es considerable, si tenemos en cuenta que un 50 por ciento tiene estudios universitarios y otro 39 por ciento declara estudios superiores incompletos, lo que de alguna manera si bien no las habilita como profesionales, las provee en muchos casos de herramientas distintivas a la hora de desempeñarse en su puesto de trabajo.

La principal motivación de las mujeres para ingresar en el mercado de trabajo sería la búsqueda de independencia económica, siendo razones menos importantes y de origen extra económico, la manifestación de una obligación moral y el deseo de adquirir experiencia (Pág. 42). Paradójicamente, en la muestra no existe un reconocimiento explícito del deseo de **ganar dinero**, tampoco de ambición a ocupar **cargos de poder**. Sin embargo, la mitad de las encuestadas piensa que debería ganar más justificando su disconformidad en la falta de relación entre su salario y el esfuerzo realizado (Pág.53). Si bien la mayoría no piensa que un hombre ganaría más en el mismo cargo, al efectuar comparaciones con datos secundarios sobre los niveles de remuneración de ejecutivos de empresas encontramos que un reducido grupo de mujeres que ocupan cargos de alta gerencia o gerencia media recibe salarios atribuibles a esas posiciones. La brecha salarial crece al incrementar los niveles jerárquicos en la empresa, por ello no sorprende que sean las ejecutivas y las de más edad quienes más conscientes son de estas diferencias (Pág. 26).

Cuatro de cada diez aspiran a ocupar el lugar de su jefe, pero siete de cada diez se plantean un programa de ascensos en la empresa o fuera de ella. En ambos casos citan las mismas razones (de índole profesional y personal) para justificar tanto tener aspiraciones de ascenso como carecer

de ellas. Ello refleja el conflicto vivido entre la vida profesional y la vida personal y proporciona información indirecta acerca de las políticas empresariales que no facilitan la compatibilización del trabajo con las obligaciones familiares (Pág. 45).

En segundo lugar, se analizaron las características más significativas de la *imagen que las mujeres tienen de sí mismas* y de otras mujeres en el ámbito laboral y profesional y los efectos que esto supone sobre el acceso y el desempeño de la mujer en cargos ejecutivos.

La existencia de un techo de cristal estaría relacionada con una cuota de discriminación real y también una de auto-discriminación.

Existiría un estilo gerencial femenino caracterizado por una particular modalidad de utilización del poder y del desempeño del rol directivo. Muchas de las consideradas 'debilidades' de la mujer serían características del 'gerente ideal', quien tendría un estilo que integra las fortalezas tradicionalmente atribuidas a cada uno de los géneros. Las entrevistadas son conscientes de esto y lo reconocen como aportes positivos a su desempeño laboral, pero paralelamente a este fenómeno, aparecería el desarrollo de conductas compensatorias para contrarrestar la imagen que las mujeres ejecutivas creen que los demás tienen de ellas. Por ejemplo, serán más autoexigentes, cuando se suponen juzgadas por una menor dedicación horaria al trabajo; o mostrarán signos de autoritarismo cuando presuponen ser consideradas débiles.

Sin embargo, hay otro enfoque que está ocupando voluminosa literatura. Se comienza a hablar de la feminización del management, y no por el progresivo empujamiento de mujeres a posiciones de responsabilidad. Lo que se quiere definir es una drástica transformación de las prioridades de toda la comunidad de negocios. En lo que puede ser una novedosa forma de machismo, se caracteriza como femenina, o por lo menos con fuerte influencia de la activa presencia de la mujer, la aparición de nuevos temas en la agenda empresarial. Entre ellos, la preocupación por la educación, por la ecología, por la relación entre la vida familiar de los empleados y su labor en la empresa.

Esta misma valoración diferencial se aplicaría al uso del poder en la gerencia. La posición de poder para la mujer aparecería como una transgresión en sí misma causando reacciones encontradas tanto en hombres como en mujeres. Las entrevistadas manifiestan ambigüedad en su actitud hacia el poder, encontrándolo atractivo y deseable pero indican a la vez, que debe ejercerse 'adecuadamente', lo que connotaría auto-restricción y ciertas consideraciones morales.

Sobre las *políticas de promoción* imperantes en las empresas, observamos que tres de cada diez mujeres afirman que no se favorece la promoción de mujeres a cargos ejecutivos en la empresa, y en su gran mayoría consideran su propio cargo como una excepción a la regla. La mayoría que opina que la política es favorable al ascenso femenino, lo justifica con la presencia

otras mujeres en esos puestos. En algunos casos se vislumbra la creencia de que la mayor responsabilidad del hogar y la maternidad afectaría su desempeño laboral y haría a la empresa menos proclive a promocionarla (Pág. 49).

En cuanto al ámbito familiar, se observó que seis de cada diez mujeres vive en pareja con o sin hijos y tres de cada diez son madres. Estos datos pueden ser leídos como indicadores de la existencia de responsabilidades familiares. El promedio es de dos hijos, lo cual facilita el alejamiento del hogar. Por otro lado, la mayor parte declaró no haber temido por su seguridad laboral como consecuencia de la maternidad. Sin embargo, en la actualidad esta respuesta estaría condicionada por la inestabilidad del mercado de trabajo. Por otra parte, poco menos de la tres cuarta parte de las encuestadas dice compartir con su pareja la responsabilidad de las tareas domésticas, mientras que más de la mitad comparte la toma de decisiones en el ámbito del hogar. Se infiere que compartir o delegar en terceros responsabilidades y roles domésticos forma parte de las condiciones necesarias para que la mujer pueda desempeñarse en la esfera laboral (Pág. 51).

Por último, se investigó la participación en organizaciones vinculadas a la situación laboral de la mujer, para lo cual se visitó en primer lugar a la 'Asociación de Mujeres de Negocios y Profesionales de la Ciudad de Mar del Plata' que funciona desde hace 14 años en nuestra ciudad; allí pude obtener una idea detallada de cuáles son las tareas desempeñadas en la misma, y cómo está compuesta. De un total aproximado de 50 mujeres que forman parte de dicha Asociación, un 40 por ciento son profesionales, otro 40 por ciento empresarias y comerciantes, y el 20 por ciento restante está conformado por docentes retiradas y amas de casa. También se visitó la 'Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios' en donde se constató que de 300 asociados sólo 50 son mujeres, de las cuales la gran mayoría pertenece a comercios y empresas de servicios; por ultimo en la 'Cámara Marplatense de Empresas Comerciales y de Servicios' se informó acerca de la no-existencia de mujeres en el nivel directivo, y escaso número de asociadas a la misma.

Como resultado de este análisis se pueden identificar factores facilitadores y obstáculos para la inserción y desarrollo de la carrera laboral de la mujer en cargos empresarios de responsabilidad.

**En el caso de los factores facilitadores aparecen:**

- La legislación vigente: aquella referida a las licencias por maternidad, la que favorece la seguridad del empleo, el decreto numero 254/98 sobre el 'Plan para la igualdad de oportunidades entre varones y mujeres en el mundo laboral' de marzo de 1998, en el cual se menciona que la 'Constitución nacional ha otorgado jerarquía constitucional a la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer', y otras leyes que favorecen la creación de nuevas modalidades de empleos;
- El acceso igualitario a la educación en todos los niveles;

- La tendencia de organizaciones empresarias a facilitar medios para el cuidado de los niños dentro o fuera de la empresa y esquemas horarios flexibles para sus empleados;
- La existencia de organizaciones nacionales e internacionales atentas a la situación laboral femenina;
- La actitud familiar que fomenta el compartir roles y responsabilidades del hogar y del cuidado de niños y personas mayores;

**Entre los *obstáculos* se encuentran:**

- Las organizaciones empresarias que han sido creadas por hombres y moldeadas con sus pautas y *modus operandi*, que esperan que las mujeres se adapten a los mismos;
- La segregación ocupacional o el menor salario percibido con las mismas responsabilidades;
- Las limitaciones autoimpuestas que surgen de la educación formal: el no reconocimiento de la existencia de una brecha salarial entre hombres y mujeres de igual cargo, deseos no manifiestos acerca del dinero y el poder;
- La falta de existencia o implementación de factores facilitadores.

Cabe destacar que, interrogadas sobre el particular, la mayoría de las mujeres no reconoce condiciones de discriminación para el acceso a puestos gerenciales ni para sostenerse en los mismos. Esto puede tener varias interpretaciones:

- La falta de concientización sobre las particulares características que presenta la inserción ejecutiva de las mujeres y la vivencia de que dicha inserción depende sólo de los méritos personales y no de una acción social a favor de la misma;
- Las ejecutivas exitosas se ven a sí mismas como individuos y no como un grupo;
- Puede existir miedo de reconocer públicamente que existe discriminación en el trabajo por temor a represalias laborales o incluso sociales;
- El miedo de ser identificada como parte de un grupo ‘minusválido’, ya que dificultaría el logro de las metas personales en la organización o en el mundo empresario.

Por todo esto, es que se rescata la importancia del ‘darse cuenta’ en el sentido de realizar un proceso de toma de conciencia a nivel personal de los derechos que la mujer tiene y puede adquirir, para lograr así cambios internos que tengan impacto en su conducta y sirvan como motor para transformar el medio familiar, social y laboral.

En virtud de lo expuesto con relación a la particular situación de las mujeres que han accedido a lugares de poder dentro de las organizaciones donde se desempeñan, sería importante,

hacerlas partícipes de los resultados de ésta y otras investigaciones sobre el tema con el objeto de interesarlas y comprometer su accionar a favor de las mejoras deseadas.

No menos importantes son las medidas y políticas que debieran tomarse con respecto a la educación y legislación, de modo de facilitar los cambios de comportamiento mencionados más arriba. Las políticas deberían aplicarse con el objeto de reformar los sistemas y las estructuras institucionales y lograr transformaciones culturales internas a las organizaciones, ya que de nada sirven políticas empresarias bien intencionadas que inadvertidamente resultan en la marginación de sus beneficiarios, dándoles acceso a organizaciones tradicionales y frecuentemente hostiles a las mujeres.

En ese sentido sobresale el hecho de que la implementación de políticas tendientes a promover las condiciones de equidad laboral entre hombres y mujeres favorece la productividad, es decir, beneficia a la empresa. El Estado, los empleadores y las asociaciones que los agrupan, los empleados y las asociaciones de empleados, conscientes de los cambios que se operan en la composición del mercado laboral podrían beneficiarse con la formulación de políticas empresariales que incluyan más referencias a la gente, a la comunidad y al ambiente. Complementando todo esto,

**lo que las *mujeres* pueden aportar:**

- Aprender sobre los temas que las involucran;
- Establecer un sistema de apoyo corporativo;
- Ser un modelo de apoyo para las demás mujeres empresarias;
- Maximizar las fuerzas del liderazgo femenino.

**En tanto los *hombres*:**

- Deberían reconocer los temas básicos que se tratan en este trabajo;
- Aprender sobre las diferencias;
- Redefinir modelos de liderazgo eficaz;
- Crear conciencia entre los hombres, y
- Promover la integración.

Por todo esto, mas allá de concluir en si es o no un asunto de género, si somos o no diferentes en nuestro estilo de conducción, de si una modalidad es más efectiva que otra, en lo que la mayoría está de acuerdo es en que ha llegado el momento de ampliar los horizontes del viejo modelo del management. La competencia global está cambiando las reglas y normas de los negocios. Esto no significa tirar a la basura todas las viejas nociones, sino introducir algunas nuevas.

Hombres y mujeres pueden aprender unos de otros. Pero para eso como dice Maturana debemos *“abrir nuestras manos y dejar caer nuestras certidumbres”*.

## **ANEXO METODOLOGICO**

La metodología de este trabajo, se basó en la revisión bibliográfica y el análisis de datos secundarios en el que se contemplaron diversos enfoques relacionados con ésta problemática. Principalmente se tomaron datos provenientes de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) del aglomerado Mar del Plata-Batán, y los análisis referidos a segregación y discriminación que hayan tenido en cuenta ésta fuente de información. Seguidamente, se realizó un estudio de casos mediante encuestas semiestructuradas, anónimas, que se aplicaron a empresarias de firmas productoras de manufacturas, servicios y comercios. Se tuvo en cuenta el tamaño de las empresas ya que ello brinda un mosaico heterogéneo en dónde se aprecia la convergencia entre cantidad de empleados y nivel de responsabilidad.

A continuación se incorpora el formulario utilizado para realizar las encuestas a tales mujeres, como así también las planillas utilizadas para volcar la información recolectada.

## FORMULARIO DE APLICACION

---

### Datos de identificación

- Nombre de la empresa: .....
  - Rama de actividad: .....
  - Nombre y Apellido: .....
  - Edad
  - Cargo que desempeña: .....
  - Cantidad de personas que trabajan en la Empresa
  - Cantidad de hombres
  - Cantidad de mujeres
- 

1) ¿Qué estudios ha cursado?

Secundario completo	1
Terciario incompleto	2
Terciario completo	3
Universitario incompleto	4
Universitario completo	5
Posgrado	6

2) En su decisión de estudiar ¿qué influyó más?

Iniciativa propia	1
Su familia	2
Entorno amistoso	3

3) La siguiente es una lista de opciones que han expresado algunas mujeres sobre el significado que ha tenido en su vida estudiar. ¿Cuál fue su principal razón?

Para lograr una mejor posición económica	1
Para lograr una mejor posición social	2
Por logro personal	3

Por desarrollo personal	4
Por vocación	5
Por disciplina familiar	6
Otras:.....	7

4) ¿A qué edad empezó a trabajar?

--

5) La siguiente es una lista en la que figuran algunas razones que influyeron en la decisión de trabajar manifestadas por otras mujeres. ¿Cuál fue la principal razón para usted cuando decidió trabajar?

Necesidad de independencia económica	1
Necesidad de tener una profesión	2
Deseo de adquirir experiencia	3
Despegue de la tradicional actividad femenina	4
Obligación moral, ser su propio sostén económico	5
Otras razones:.....	6

6) Hablemos ahora de su trabajo actual. ¿Cuánto tiempo hace que trabaja en esta empresa?

Meses	
Años	

7) ¿Cuánto tiempo hace que ocupa el cargo actual?

Meses	
Años	

8) ¿Cuál es el cargo que ocupa? (Detalle el cargo y el área al que pertenece)

.....

.....

9) ¿Tiene personas a su cargo?

Si tiene	1	Pasar a la pregunta 10
No tiene	2	Pasar a la pregunta 11

10) ¿Cuántas personas tiene a su cargo? ¿Cuántas de esas personas son hombres y cuántas mujeres?

Total	
Hombres	
Mujeres	

11) La siguiente es una lista en la que figuran alguna de las formas de ingresar a una empresa. ¿Cuál se ajusta mejor a su situación de ingreso en esta empresa?

Por un aviso en el diario	1
Por el envío de un currículum a una consultora	2
Porque una consultora la buscó para este cargo	3
Por recomendación de una persona (no familiar) de la empresa	4
Por recomendación de una persona familiar de la empresa	5
Por concurso	6
Otras formas: .....	7

12) Si su antigüedad en la empresa es superior a la del cargo actual, exprese si para promoverla a este cargo se propuso para ejercerlo o la propusieron.

Se propuso	1	Pasar a la pregunta 14
La propusieron	2	Pasar a la pregunta 13

13) ¿Quién la propuso?

Jefe inmediato	1
Jefe de su jefe	2
Otros:.....	
.....	

14) Su cargo ¿En qué nivel de la organización se encuentra?

Primer nivel	1
Segundo nivel	2
Tercer nivel	3
Cuarto nivel	4

14.1) ¿Cuántas personas hay en el mismo nivel de responsabilidad? ¿Cuántas personas de esas son hombres y cuántas mujeres?

Total	
Hombres	
Mujeres	

15) Su jefe inmediato ¿Es hombre o mujer?

Hombre	1
Mujer	2

16) ¿Aspira usted llegar a ocupar el puesto de su jefe?

Aspira	1
No aspira	2
No sabe	3

17) ¿Por qué piensa así? Profundice.

.....

.....

18) ¿Usted, se plantea en su carrera profesional un programa de ascensos dentro de esta organización o de cualquier otra empresa?

Se lo plantea	1
No se lo plantea	2
No sabe	3

19) ¿Por qué piensa así? Profundice.

.....

.....

20) En el caso de que tenga personas a su cargo, seleccione de la siguiente lista, en la que figuran algunos aspectos positivos sobre la actitud de una jefa dicho por otras mujeres, ¿Cuál se ajusta mejor a lo que piensa sobre usted misma como jefa?

Mi puerta siempre está abierta	1
Lo poco que sé lo enseño	2
Soy muy exigente conmigo misma y con los demás	3
Trato de promover a la gente que trabaja conmigo	4
Soy muy organizada	5
Otras:.....	6

21) En la siguiente lista figuran algunos aspectos negativos sobre la actitud de una jefa dicho por otras mujeres. Según su opinión ¿Cuál se ajusta mejor a lo que usted piensa sobre usted misma como jefa?

Me cuesta poner límites	1
A veces soy bastante autoritaria	2
Tolero poco los errores	3
Mucho trabajo me estresa	4
Soy intolerante, me molesta decir las cosas dos veces	5
Me cuesta delegar, cuando lo hago los abrumo	6
Otras:.....	7

22) Las siguientes son algunas opiniones mencionadas por hombres sobre las mujeres en cargos ejecutivos. ¿Usted está muy de acuerdo, bastante de acuerdo, poco de acuerdo o nada de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

	M.A	B.A.	P.A.	N.A	N/S
La mujer es más prolija, más detallista					
La mujer es muy creativa					
La mujer sabe relacionarse mejor porque usa el poder de seducción					
Son muy sensibles					
La mujer se estresa fácilmente					
La mujer no tolera la presión					
Hay más conflictos cuando la mujer dirige, sobre todo con otras mujeres					
Tiene problemas de horarios, no se puede quedar hasta tarde como el hombre					

23) Según su opinión, la empresa ¿es favorable a promover mujeres a cargos ejecutivos?

Favorable	1	Pasar a la pregunta 24
No es favorable	2	Pasar a la pregunta 25

24) ¿Qué le hace pensar que la empresa es proclive a promocionar mujeres a cargos ejecutivos?

.....

.....

Pase a pregunta N° 27

25) ¿Qué le hace pensar que la empresa no es proclive a promocionar mujeres a cargos ejecutivos?

.....

.....

26) ¿Se considera usted una excepción?

Sí	1
No	2

27) Hablemos de su familia. ¿Vive sola o con otras personas?

Sola	1	Pasar a la pregunta 29
Con otras personas	2	Pasar a la pregunta 28

28) ¿Cómo se forma el grupo familiar que vive con usted?

Vive solamente con el marido / pareja	1	Pasar a pregunta 29
Vive con amigas	2	Pasar a pregunta 29
Vive solamente con los padres	3	Pasar a pregunta 29
Vive con familiares (tíos / hermanos)	4	Pasar a pregunta 29
Vive con el marido e hijos	5	Pasar a pregunta 30
Vive solamente con sus hijos	6	Pasar a pregunta 30

29) ¿Tiene hijos?

Sí tiene	1	Pasar a la pregunta 30
No tiene	2	Pasar a la pregunta 34

30) ¿Cuántos hijos tiene y de qué edad(es)?

--	--	--	--	--	--	--

31) ¿En algún momento por alguna circunstancia desde que tiene su(s) hijo(s) tuvo que dejar de trabajar?

Sí	1	Pasar a la pregunta 32
No	2	Pasar a la pregunta 33

32) ¿En qué circunstancias dejó de trabajar?

.....

.....

33) En la siguiente lista se muestran algunas opiniones que han dicho las mujeres sobre el momento en el que volvieron al trabajo luego del nacimiento de sus hijos. ¿Usted está de acuerdo, más o menos de acuerdo, o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

	A	+/-	D	N/S
Cuando dejaba a mi hijo sentía mucha culpa				
Tenía dificultades para concentrarme, pensaba en mi hijo				
Volví perdida a mi trabajo, todo me parecía extraño				
Encontré cambios importantes en la empresa				
Tuve miedo de perder mi trabajo				
Problemas con el tiempo, no podía quedarme después de hora en el trabajo				

34) Si vive en pareja, con respecto a las responsabilidades de la casa, ¿Usted siente que es la encargada principal de esa actividad o es compartida con su marido / pareja?

Principal responsable	1
Comparte con el marido	2

35) Las decisiones respecto al manejo de la casa, ¿Las toma usted sola o las comparte con su marido?

No comparte	1
Comparte con el marido	2

36) En la siguiente lista aparecen algunas afirmaciones relacionadas con el significado del poder. ¿Usted está de acuerdo, más o menos de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

	A	+ / -	D	N/S
Es la capacidad de influir positivamente sobre los otros				
No es autoritarismo, es tener decisión para encontrar soluciones				
El poder se usa para ser reconocida y respetada				
Es algo nefasto si el que lo tiene no sabe usarlo				
Ayuda a llegar				
Es el poder transgredir y hacer cosas que no se harían si no se tuviera				
Es algo muy peligroso				
Hace mal pero forma parte de las ambiciones				
Algo muy deseado por mucha gente, y no necesariamente es malo				

37) De las siguientes afirmaciones, sobre lo que siente una mujer cuando tiene poder, ¿cuál o cuáles se ajusta mejor a su vínculo de poder?

Es lo que me gusta, puedo hacer cosas y generar cambios	1
Me encanta, es una parte importante de mi vida	2
Me llevo bien con el poder, aunque trato de usarlo con diplomacia	3
No me da culpa si lo uso bien y puedo realizar mis ideas	4
Soy de las que ejerce el poder en la empresa y no tengo problemas	5
No me atrae el poder pero es necesario	6
Le tengo mucho miedo al poder	7
Otras: .....	6

38) ¿Piensa usted que está compensada económicamente con respecto al trabajo que realiza o piensa que debería ganar más?

Bien compensada	1	Pasar a la pregunta 40
Debería ganar más	2	Pasar a la pregunta 39

39) Que usted considere que debería ganar más, ¿Está relacionado con el lógico deseo de ganar más siempre, o siente que su remuneración no está de acuerdo con el esfuerzo y la responsabilidad en la tarea que realiza?

Deseo ganar más	1
No está de acuerdo con el esfuerzo	2

40) ¿Piensa que si este cargo en esta empresa lo tuviera un hombre ganaría más que usted?

Sí	1
No	2
No sabe	3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Rama de actividad	Industrial	Comercial	Industrial	Servicios	Servicios	Comercial	Industrial	Comercial	Industrial
Edad	47	30	55	54	39	41	28	52	30
Cargo que ocupa	Directora	Jefa Com.	Gerente	Directora	Jefa Suc.	Jefa Suc.	Directora	Gte. Pers.	Apoderada
Cantidad de empleados en la empresa	500	200	25	4	2	9	12	80	120
* Cantidad de hombres	200	160	24	1		5		45	90
* Cantidad de mujeres	300	40	1	3	2	4	12	35	30
Estudios cursados									
* Secundario completo		•							
* Terciario incompleto					•				
* Terciario completo			•				•		
* Universitario incompleto	•		•			•			
* Universitario completo								•	•
* Posgrado									
La decisión de estudiar fue por									
* Iniciativa propia	•	•	•	•	•	•	•	•	•
* Por la familia									
* Por el entorno									
Significado de estudiar									
* Mejor posición económica					•	•		•	
* Mejor posición social					•				
* Logro personal	•		•	•				•	
* Desarrollo personal				•			•		•
* Vocación	•								
* Disciplina familiar									
* Otras									
Edad en la que empezó a trabajar	17	14	19	12	16	18	15	18	18
Razones para empezar a trabajar									
* Independencia económica		•	•		•	•			•
* Tener profesión								•	
* Adquirir experiencia			•					•	
* Despegue de la actividad tradicional						•			
* Obligación moral	•					•	•	•	•
* Otras				•					
Tiempo que lleva en la empresa	25	5	23	35	5	15	13	23	12
Tiempo que lleva en el cargo									
* Meses									
* Años	11	2	23	20	3	8	10	23	3
¿Tiene personas a cargo?									
* Sí	•	•	•	•	•	•	•	•	•
* No									
Cantidad de personas a cargo	100	9	25	3	1	6	9	80	120

* Cantidad de hombres a cargo	20	3	24	1		4		45	90
* Cantidad de mujeres a cargo	80	6	1	2	1	2	9	35	30
<b>Forma de ingresar en la empresa</b>									
* Aviso en el diario						•			
* Envío de currículum									
* Una consultora la buscó									
* Rec. de un familiar de la empresa				•			•		•
* Rec. de un no familiar de la empresa	•					•		•	
* Concurso									
* Otras		•	•						
<b>Si fue promovida para el cargo</b>									
* Se propuso usted misma						•			
* La propusieron	•	•		•	•		•		•
<b>La propuso</b>									
* Su jefe inmediato				•			•		•
* El jefe de su jefe						•			
* Otro	•	•							
<b>Nivel del cargo dentro de la empresa</b>									
* Primer nivel			•	•		•	•		•
* Segundo nivel	•					•		•	
* Tercer nivel		•							
Cantidad de personas en ese nivel	2	1		1		3	2	2	1
* Cantidad de hombres	2	1		1		2		2	1
* Cantidad de mujeres						1	2		
<b>Su jefe inmediato es</b>									
* Hombre	•	•			•	•			•
* Mujer							•	•	
<b>¿Aspira al puesto de su jefe?</b>									
* Sí	•	•						•	•
* No					•	•			
* No sabe							•		
<b>¿Se plantea un programa de ascensos?</b>									
* Sí		•	•		•	•		•	•
* No	•			•			•		
* No sabe									
<b>Puntos fuertes como jefa</b>									
* Mi puerta siempre está abierta	•		•			•		•	
* Lo poco que sé lo enseñé		•							
* Soy muy exigente				•		•	•		
* Promuevo a mi gente	•				•			•	•
* Soy muy organizada				•					
* Otros									

<b>Puntos negativos como jefa</b>									
* Me cuesta poner límites			•						•
* A veces soy bastante autoritaria				•		•			
* Tolero poco los errores						•			
* Mucho trabajo me estresa					•			•	
* Soy intolerante				•			•	•	
* Me cuesta delegar		•		•					
* Otros	•								
<b>Opiniones de los hombres</b>									
* La mujer es más prolija	BA	MA	MA	MA	MA	BA	BA	BA	BA
* Es más creativa	NA	PA	MA	BA	PA	BA	BA	BA	BA
* Usa el poder de seducción	NA	PA	MA	BA	PA	PA	NA	BA	PA
* Es muy sensible	NA	PA	PA	BA	MA	PA	PA	BA	MA
* Se estresa fácilmente	MA	PA	PA	BA	NA	NA	NA	NA	PA
* No tolera la presión	MA	PA	PA	NA	NA	NA	NA	NA	BA
* Hay más conflictos si la mujer dirige	NA	MA	MA	BA	MA	NA	BA	BA	PA
* Tiene problemas con los horarios	NA	NA	NA	BA	NA	PA	PA	NA	MA
<b>¿Se favorece a la promoción de mujeres?</b>									
* Sí	•	•	•	•			•	•	•
* No					•	•			
<b>¿Se considera una excepción?</b>									
* Sí	•		•	•		•	•	•	•
* No		•			•				
<b>¿Vive con otras personas?</b>									
* Sí	•		•	•	•	•	•		•
* No		•						•	
<b>Núcleo familiar</b>									
* Vive sola con el marido/pareja			•	•	•		•		
* Vive con amigas									•
* Vive con los padres									
* Vive con otros familiares						•			
* Vive con el marido e hijos	•								
* Vive solamente con los hijos									
<b>¿Tiene hijos?</b>									
* Sí	•								
* No		•	•	•	•	•	•	•	•
<b>¿Cuántos hijos tiene?</b>	2								
* Edades	12 y 14								
<b>¿Dejó de trabajar por sus hijos?</b>									
* Sí									
* No	•								
<b>Al volver al trabajo</b>									

* Sentía culpa	D								
* No se concentraba en el trabajo	D								
* Volvió perdida	D								
* Encontró grandes cambios	D								
* Tuvo miedo de perder el empleo	D								
* Muchos problemas con los horarios	A								
Las responsabilidades de la casa									
* Las comparte			•	•	•				
* No las comparte	•						•		
El manejo de las tareas de la casa									
* Las comparte			•	•	•		•		
* No las comparte	•								
Piensa que el poder									
* Es la capacidad de influir positiv.	+/-	A	A	A	A	N/S	A	A	A
* No es autoritarismo	A	A	A	A	A	A	A	A	A
* Se usa para ser reconocida y respetada	D	A	D	D	+/-	N/S	+/-	A	A
* Es algo nefasto si no se sabe usar	A	A	A	A	A	N/S	A	A	A
* Ayuda a llegar	N/S	A	A	D	A	N/S	D	+/-	A
* Es el poder transgredir	D	+/-	A	N/S	+/-	N/S	D	D	+/-
* Es algo muy peligroso	N/S	A	A	N/S	D	N/S	D	A	A
* Hace mal	D	D	+/-	N/S	+/-	N/S	D	D	D
* Es algo muy deseado	A	A	A	A	A	+/-	A	A	A
Sentimientos con respecto al poder									
* Es lo que me gusta									
* Me encanta, es importante en mi vida									
* Me llevo bien y lo uso con diplomacia				•	•	•			•
* No me da culpa	•	•	•			•		•	
* Lo ejerzo y no tengo problemas	•					•			
* No me atrae pero es necesario							•	•	
* Le tengo mucho miedo									
* Otras									
Piensa que está bien compensada									
* Sí	•	•	•		•				•
* No				•		•	•	•	
¿Debería ganar más?									
* Por el deseo de ganar más				•		•		•	
* No se corresponde con el esfuerzo							•	•	
Si el cargo lo ejerciera un hombre									
* Cree que ganaría más									
* Cree que no ganaría más	•	•	•	•	•	•		•	•
* No sabe							•		

	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Rama de actividad	Industrial	Industrial	Industrial	Industrial	Comercial	Servicios	Comercial	Servicios	Industrial
Edad	28	55	48	35	69	40	28	34	33
Cargo que ocupa	Supervis.	Gte. Pers.	Dir. Téc.	Jefa Suc	Subgte	Supervis.	Apoderada	Subgte	Dir. Téc.
Cantidad de empleados en la empresa	15	50	100	19	160	16	84	110	250
* Cantidad de hombres	13	11	86	9	70	14	79	78	140
* Cantidad de mujeres	12	39	14	5	90	2	5	32	110
Estudios cursados									
* Secundario completo		•							
* Terciario incompleto						•			
* Terciario completo					•		•		•
* Universitario incompleto	•			•					
* Universitario completo			•					•	•
* Posgrado									•
La decisión de estudiar fue por									
* Iniciativa propia	•	•	•	•		•	•	•	•
* La familia									
* El entorno									
Significado de estudiar									
* Mejor posición económica					•	•			•
* Mejor posición social									
* Logro personal	•			•	•			•	•
* Desarrollo personal		•	•	•			•		•
* Vocación									•
* Disciplina familiar									
* Otras									
Edad en la que empezó a trabajar	19	35	17	19	16	14	18	17	23
Razones para empezar a trabajar									
* Independencia económica		•			•	•		•	•
* Tener profesión									•
* Adquirir experiencia	•				•				
* Despegue de la actividad tradicional			•						
* Obligación moral				•			•		
* Otras									
Tiempo que lleva en la empresa	1	13	2	11	52	4	10	8	6
Tiempo que lleva en el cargo									
* Meses	6		21						
* Años		12		3	4	4	4	3	6
¿Tiene personas a cargo?									
* Sí	•	•	•	•	•	•	•	•	•
* No									
Cantidad de personas a cargo	8	50	60	13	160	2	2	25	250

* Cantidad de hombres a cargo	8	11	59	10	70	2	2	6	140
* Cantidad de mujeres a cargo		39	1	3	90			19	110
Forma de ingresar en la empresa									
* Aviso en el diario	•			•				•	
* Envío de currículum									
* Una consultora la buscó			•						
* Rec. de un familiar de la empresa									
* Rec. de un no familiar de la empresa		•			•	•	•		•
* Concurso									
* Otras									
Si fue promovida para el cargo									
* Se propuso usted misma				•					
* La propusieron	•	•	•		•		•	•	
La propuso									
* Su jefe inmediato	•	•	•						
* El jefe de su jefe					•		•	•	
* Otro									
Nivel del cargo dentro de la empresa									
* Primer nivel		•		•					
* Segundo nivel	•		•		•	•	•	•	•
* Tercer nivel									
Cantidad de personas en ese nivel			2			1	1	3	10
* Cantidad de hombres			1			1	1	1	9
* Cantidad de mujeres			1					2	1
Su jefe inmediato es									
* Hombre	•	•	•	•	•	•	•	•	•
* Mujer									
¿Aspira al puesto de su jefe?									
* Sí				•			•		
* No		•	•		•	•		•	•
* No sabe	•								
¿Se plantea un programa de ascensos?									
* Sí		•	•	•	•	•			•
* No							•	•	
* No sabe	•								
Puntos fuertes como jefa									
* Mi puerta siempre está abierta				•	•			•	•
* Lo poco que sé lo enseñó			•						•
* Soy muy exigente	•					•			
* Promuevo a mi gente		•		•	•		•	•	•
* Soy muy organizada		•							
* Otros									

<b>Puntos negativos como jefa</b>									
* Me cuesta poner limites								•	
* A veces soy bastante autoritaria	•			•		•			
* Tolero poco los errores		•	•				•		•
* Mucho trabajo me estresa									
* Soy intolerante					•				
* Me cuesta delegar	•								
* Otros									
<b>Opiniones de los hombres</b>									
* la mujer es más prolija	BA	MA	BA	PA	MA	MA	MA	BA	MA
* Es más creativa	BA	PA	MA	PA	MA	MA	BA	PA	MA
* Usa el poder de seducción	MA	PA	PA	NA	PA	BA	PA	BA	BA
* Es muy sensible	NA	PA	BA	PA	NA	MA	BA	BA	BA
* Se estresa fácilmente	NA	NA	NA	NA	NA	NA	PA	NA	NA
* No tolera la presión	BA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
* Hay más conflictos si la mujer dirige	BA	NA	PA	PA	NA	PA	PA	NA	NA
* Tiene problemas con los horarios	NA	NA	NA	NA	NA	NA	BA	NA	NA
<b>¿Se favorece a la promoción de mujeres?</b>									
* Sí	•	•	•		•	•		•	
* No				•			•		•
<b>¿Se considera una excepción?</b>									
* Sí				•		•	•	•	•
* No	•	•	•		•				
<b>¿Vive con otras personas?</b>									
* Sí	•	•		•	•	•	•	•	•
* No			•						
<b>Núcleo familiar</b>									
* Vive sola con el marido/pareja					•		•	•	
* Vive con amigas									
* Vive con los padres		•		•					•
* Vive con otros familiares									
* Vive con el marido e hijos	•					•			
* Vive solamente con los hijos									
<b>¿Tiene hijos?</b>									
* Sí	•	•	•			•			
* No				•	•		•	•	•
<b>¿Cuántos hijos tiene?</b>	2	4	1			1			
* Edades	2 y 5	26, 31, 33 y 35	21			18			
<b>¿Dejó de trabajar por sus hijos?</b>									
* Sí	•								
* No		•	•			•			
<b>Al volver al trabajo</b>									

* Sentía culpa	D	D	A			D			
* No se concentraba en el trabajo	D	D	D			D			
* Volvió perdida	D	D	D			D			
* Encontró grandes cambios	+/-	D	D			D			
* Tuvo miedo de perder el empleo	+/-	D	D			D			
* Muchos problemas con los horarios	+/-	D	D			D			
Las responsabilidades de la casa									
* Las comparte						•	•		•
* No las comparte	•							•	
El manejo de las tareas de la casa									
* Las comparte						•	•	•	
* No las comparte	•								•
Piensa que el poder									
* Es la capacidad de influir positiv.	A	A	A	D	A	A	A	A	A
* No es autoritarismo	A	A	A	D	A	A	A	+/-	A
* Se usa para ser reconocida y respetada	+/-	D	D	+/-	+/-	A	A	A	+/-
* Es algo nefasto si no se sabe usar	D	A	A	A	+/-	NS	A	+/-	A
* Ayuda a llegar	D	+/-	+/-	+/-	A	A	D	D	+/-
* Es el poder transgredir	D	D	D	D	D	A	D	D	D
* Es algo muy peligroso	D	A	D	+/-	D	D	D	D	D
* Hace mal	D	D	D	D	D	+/-	D	D	D
* Es algo muy deseado	D	+/-	A	A	D	A	+/-	A	A
Sentimientos con respecto al poder									
* Es lo que me gusta		•	•	•	•	•		•	•
* Me encanta, es importante en mi vida			•		•				
* Me llevo bien y lo uso con diplomacia	•		•	•	•		•		•
* No me da culpa			•	•					•
* Lo ejerzo y no tengo problemas									
* No me atrae pero es necesario								•	
* Le tengo mucho miedo									
* Otras									
Piensa que está bien compensada									
* Sí						•	•	•	•
* No	•	•	•	•					•
¿Debería ganar más?									
* Por el deseo de ganar más			•						
* No se corresponde con el esfuerzo	•	•		•					•
Si el cargo lo ejerciera un hombre									
* Cree que ganaría más				•					•
* Cree que no ganaría más			•		•	•	•	•	
* No sabe	•	•							

## **GLOSARIO**

Encuesta Permanente de Hogares -EPH-: relevamiento sociodemográfico cuya unidad de análisis son los hogares particulares. En el país se realiza a través del INDEC -Instituto de Estadísticas y Censos-, en 28 aglomerados. La muestra de hogares es estadística y representativa de la situación del mercado laboral.

### **Dimensiones de análisis e indicadores**

#### a) Tasas

Tasa de empleo: porcentaje de población ocupada en el total de población.

Tasa de actividad: relación entre la población económicamente activa y la población total.

Tasa de ocupación: relación entre la población ocupada y la población económicamente activa.

Tasa de desocupación: porcentaje de desocupados en el total de la población económicamente activa.

Tasa de subocupación: relación entre subocupados y la población económicamente activa.

Tasa de subocupación horaria: porcentaje de subocupados horarios (aquellos que trabajan menos de 35 horas semanales y desean trabajar más) en el total de la población económicamente activa.

b) Características demográficas (edad, estado conyugal, posición en el hogar, nivel de instrucción alcanzado, tipo y tamaño de hogar).

#### c) Características de los ocupados

Ocupados: Conjunto de personas que ejerce una actividad laboral, a través del ejercicio de una ocupación. El subconjunto de ocupados puede precisarse por las siguientes variables:

Categoría ocupacional: da cuenta de la relación de dependencia en que está situado el trabajador en su inserción en el proceso productivo. Se categoriza en:

- Patrón o empleador: se consideran como tales a los que trabajan sin relación de dependencia, que siendo únicos dueños o socios activos de la empresa, aportan al proceso de producción los instrumentos, maquinarias o instalaciones necesarias; establecen las condiciones y formas organizativas del mismo y emplean como mínimo, una persona asalariada. Los socios activos de cooperativas de producción se incluyen aquí si la sociedad a la que pertenecen emplea, por lo menos, una persona asalariada.

- Trabajador por cuenta propia: se consideran como tales a los que desarrollan su actividad utilizando para ello sólo su propio trabajo personal, sin empleador personal

asalariado, así como sus propias instalaciones, instrumental y/o maquinaria. También se incluyen en esta categoría los socios activos de cooperativas de producción o de sociedades de personas que no emplean asalariados y los trabajadores a domicilio que desarrollan su actividad en relación con más de un establecimiento.

- Obrero u empleado: se consideran como tales a los que trabajan en relación de dependencia, que tanto los instrumentos, instalaciones o maquinarias, como las formas y condiciones organizativas de producción les son dadas, aportando ellos su trabajo personal. Se incluyen en esta categoría los trabajadores a domicilio o en su domicilio que mantengan relación con un solo establecimiento.

- Trabajador sin salario: se consideran como tales a los que trabajan en relación de dependencia sin recibir salario por dicho trabajo. Por lo tanto deben incluirse en esta categoría a los trabajadores familiares que no perciben salario y a los trabajadores ad-honorem.

Rama de actividad: brinda información acerca del sector de actividad en el que se insertan los trabajadores. La ubicación por rama se construye a partir del tipo de producción llevado a cabo por el establecimiento en que trabajan las personas: se considera la ubicación del establecimiento en una rama de actividad económica, que queda determinada por los bienes o servicios que produce y la naturaleza del proceso que realiza.

Beneficios sociales: se considera la legislación laboral aplicada en el establecimiento en que se desempeñan los individuos. Las categorías contempladas son: indemnización por despido, vacaciones, aguinaldo, jubilación, seguro de trabajo, otras, o ninguna.

Calificación ocupacional: la calificación ocupacional da cuenta del nivel de capacitación que la tarea exige en términos de su complejidad. Clasifica a los trabajadores en:

- Trabajadores de calificación profesional: son aquellos que se desempeñan en tareas que requieren un conocimiento del llamado de "carácter profesional", adquirido por capacitación técnica específica o por experiencia laboral equivalente;

- Trabajadores calificados: son aquellos que se desempeñan en tareas que requieren la capacitación técnica provista por estudios específicos o experiencia laboral previa equivalente;

- Trabajadores no calificados: son aquellos que se desempeñan en tareas que no requieren capacitación técnica o experiencia laboral previa.

Carácter de la tarea: informa acerca de las características cualitativas de la tarea, definidas a partir del fin que cumple como proceso de trabajo. Clasifica en tareas de producción y

reparación, tareas administrativo-contables, tareas de comercialización y tareas de seguridad, vigilancia y servicios.

**Intensidad de la ocupación:** refiere al tiempo de trabajo en la ocupación principal, y clasifica a los ocupados en subocupados, ocupados plenos y sobreocupados, y da cuenta de la subutilización o sobreutilización de la fuerza de trabajo.

- **subocupados visibles:** ocupados que trabajan un tiempo menor al socialmente normal.
- **ocupados plenos:** ocupados que trabajan un lapso considerado socialmente normal.
- **sobreocupados:** conjunto de ocupados que trabaja un lapso superior al considerado socialmente normal.

**Subempleo:** se refiere a aquellas personas que trabajan menos de 15 horas, y puede dividirse en demandantes y no demandantes.

**Ingresos en la ocupación principal:** ingreso neto percibido en la ocupación principal, entendiéndose por tal el ingreso que ya ha sufrido todos los descuentos que se aplican sobre las retribuciones.

### **Otras definiciones básicas**

**Techo de cristal:** se da éste nombre a la superficie superior invisible, en la carrera de las mujeres, difícil de traspasar, que les impide seguir avanzando.

**Puestos de conducción empresarial:** situación de aquellas personas que se desempeñan como empleadas en una empresa, que tiene personal a su cargo, facultad para la toma de decisiones y que ocupan cargos gerenciales o directivos, a los cuales no han accedido por su condición de dueña o socia de las mismas.

**Masculinización:** es una descripción oportuna de la cultura que deben enfrentar las mujeres ejecutivas en el mundo empresarial contemporáneo.

**Población Económicamente Activa (PEA):** la integran las personas que tienen una ocupación o que sin tenerla la buscan activamente. Está compuesta por la población ocupada más la población desocupada.

**Población desocupada:** se refiere a personas que no teniendo ocupación, están buscando activamente trabajo (desocupación abierta). No incluye otras formas de precariedad laboral tales como: personas que realizan trabajos transitorios mientras buscan activamente una ocupación, aquellas que trabajan jornadas involuntariamente por debajo de lo normal, desocupados que han

suspendido la búsqueda por falta de oportunidades visibles de empleo, ocupados en puestos por debajo de la remuneración vital mínima o en puestos por debajo de su calificación, etc.

Población ocupada: se refiere a los individuos que desarrollan una actividad en el marco de una organización laboral, teniendo ésta como fin, la producción de bienes o servicios de valor económico en el mercado. Para el caso de aquellos que son trabajadores remunerados se considera que hayan trabajado al menos una hora en la semana de referencia; para los no remunerados, se los considera ocupados si trabajan habitualmente 15 horas o más en dicha semana.

Población inactiva: es el conjunto de individuos que están excluidos del proceso productivo (amas de casa, estudiantes, rentistas, jubilados).

Trabajo: es la actividad laboral que deriva en la producción de bienes y servicios que tengan valor económico en el mercado.

Brecha salarial: se calcula como la razón entre el ingreso de las mujeres y el mismo ingreso de los varones. Esta medida permite calcular cuánto representa el ingreso de las mujeres en relación con el ingreso de los varones.

Ocupaciones femeninas: son aquellas que concentran un mínimo de 65% de mujeres en ellas.

Ocupaciones masculinas: son aquellas que concentran menos de un 10% de mujeres en ellas.

Sector no estructurado: son las ocupaciones en establecimientos de hasta 5 empleados, el trabajo doméstico, los empleadores, trabajadores por cuenta propia y trabajadores sin remuneración que desarrollan tareas no calificadas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Actis Di Pasquale, E. (2001) “Desigualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres. Un estudio de las estructuras distributivas y de las funciones de ingresos de los asalariados en el aglomerado Mar del Plata-Batán (1996-2000)”. Tesis. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Mar del Plata, año 2001.
- Badillo, A. “La discriminación de género en la legislación centroamericana”. En línea, página web: [www.arias.or.cr/fundarias/cph/estudio.shtml](http://www.arias.or.cr/fundarias/cph/estudio.shtml)
- Boletín del SIDEMA, Publicación del Centro de Estudios de Población -CENEP-. Vol. 7, N° 17, año 1998. En referencia a un artículo de Catalina Wainerman, publicado en un trabajo de Jorge Halperin “Argentina en el tercer milenio”. Ediciones El Ateneo, Buenos Aires, año 1997.
- Boletín del SIDEMA, Publicación del Centro de Estudios de Población -CENEP-. Vol. 8, N° 22, año 1999. En referencia a un artículo de Jorge Paz sobre los resultados de un proyecto de investigación sobre la economía del género, financiado por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas -CONICET-, año 1999.
- Borrás, Bucci y otros (1999) “El sector pesquero marplatense: una aproximación diagnóstica del actual y futuro escenario ante la emergencia de la Ley de Pesca-INAP”, Buenos Aires. En: La situación de la mujer en Mar del Plata. Formulación del Plan de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres, período 2000-2004.
- “Condiciones de vida de la población de Mar del Plata 1992/1994”. Grupo de Investigación Calidad de Vida, Facultad de Humanidades, Universidad Nacional de Mar del Plata, año 1994.
- Cortés, R. (1988) “Informe sobre el mercado de trabajo femenino en la Argentina”. Subsecretaría de la Mujer, UNICEF. Republica Argentina, año 1988.
- Espinosa Infante, E. (1998) “Reflexiones en torno de algunos aspectos culturales que inhiben o limitan la formación de ejecutivas en México”. En: Revista Gestión y Estrategia N° 13, México, Enero de 1998. En línea, página web: [www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc05.htm](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc05.htm)

- Gálvez, T. (1999) “Indicadores de género para el seguimiento y la evaluación del Programa de Acción Regional para las Mujeres de América Latina y el Caribe, 1995-2001 y la Plataforma de Acción de Beijing”. CEPAL. Santiago de Chile, Mayo de 1999. En línea, página web: [www.cepal.cl/publicaciones/UnidadMujer/6/lc11186/lc11186e.pdf](http://www.cepal.cl/publicaciones/UnidadMujer/6/lc11186/lc11186e.pdf)
- Gálvez, T. (2001) “Aspectos económicos de la equidad de género”. Serie Mujer y Desarrollo N° 13, CEPAL. Santiago de Chile, Junio de 2001. En línea, página web: [www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/doc/noticias/asp\\_eq.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/doc/noticias/asp_eq.htm)
- García de Fanelli, A. M. (1989) “Patrones de desigualdad salarial en la sociedad moderna: una revisión de la literatura sobre discriminación ocupacional y salarial por género”. En: Desarrollo Económico, Revista de Ciencias Sociales, Vol. 29, N° 114. Buenos Aires, Julio-Septiembre de 1989.
- Heller, A. (1989) “Existencialismo, alienación, posmodernismo: los movimientos culturales como vehículos de cambio en la configuración de la vida cotidiana”. En: A. Heller y Feher Ferenc, Políticas de la Posmodernidad. Ensayos de crítica general, Editorial Península, Barcelona, año 1989.
- Heller, L. (1996) “Por qué llegan las que llegan”. Feminaria Editora, año 1996.
- Heller, L. (1997). Conferencia “¿La visión de la mujer es diferente a la del hombre en la empresa?”. Centro de Desarrollo Empresarial para la Mujer, Fundación Banco Mayo, Buenos Aires, 30 de Septiembre de 1997.
- Hellseguen, S. (1992) “La ventaja de ser mujer. Formas femeninas de liderazgo”. Editorial Granica, Barcelona, año 1998.
- Htun, M. (1998) “Derechos y oportunidades de la mujer en América Latina: problemas y perspectivas”, Junio de 1998. En línea, página web: [www.ispm.org.ar/documentos/doc008.htm](http://www.ispm.org.ar/documentos/doc008.htm)
- Lamas, M. “El genero se construye a partir de lo biológico, lo psíquico y lo social”. Primer foro interdisciplinario de identidad y estudios de género, Mayo de 2001. En línea, página web: [www.cnca.gob.mx/cnca/nuevo/2001/diarias/may/230201/fiegere.htm](http://www.cnca.gob.mx/cnca/nuevo/2001/diarias/may/230201/fiegere.htm)

- “La situación de la mujer en Mar del Plata (2000). Formulación del Plan de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres, período 2000-2004”. Primera etapa. Subsecretaría de la Mujer, Municipio de General Pueyrredon. Fundación Friederich Ebert Stiftung, Mar del Plata.
- Loden, M. (1992) “Liderazgo femenino”. Editorial Planeta, Buenos Aires, año 1992.
- “Más allá del techo de cristal. Las mujeres en el mundo de trabajo” (1999). Documento de trabajo de la Organización Internacional del trabajo -OIT-, año 1999.
- Mass, A., Sáez, M., García, S. y Cukierman, L. (1998) “Rompiendo el techo de cristal: las mujeres en el management en Argentina”. Documento de trabajo, Servicio de Empleados y Trabajadores Intelectuales. Organización Internacional del Trabajo -OIT-. Buenos Aires, Octubre de 1998.
- Martínez, G. (1998) “Las mujeres ejecutivas ante los nuevos retos de la administración moderna”. En: Revista Gestión y Estrategia, N° 13, México, Enero de 1998. En línea, página web: [www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc06.htm](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc06.htm)
- Molinari, I. (1999) “El caso de las trabajadoras de la industria, los servicios y el comercio en Mar del Plata 1940-1970”. Tesis. Mar del Plata, 1999. En: La situación de la mujer en Mar del Plata. Formulación del Plan de Igualdad y Oportunidades entre hombres y mujeres, período 2000-2004.
- “Mujeres en Argentina: Estado de Situación a 5 años de Beijing” (1999). Subsecretaría de la Mujer, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Culto. Republica Argentina. Serie Enlace, Noviembre de 1999.
- “Mujeres y trabajo en la Argentina. Población urbana, Octubre de 1997”. Subsecretaría de la Mujer, Cancillería Argentina. Proyecto Enlace, Buenos Aires, año 1997.
- Naisbitt, J. y Aburdene, P. (1993) “La mujer en el trabajo: oportunidad, liderazgo y equilibrio”. En: Megatendencias de la mujer. Grupo Editorial Norma, Colombia, año 1993.

- Sautú, V. y Ojeda (1998) “Mujer y trabajo y pobreza”. En línea, página web: <http://lasa.international.pitt.edu/LASA98/RomanoYalour&Alvarez.pdf>
- Tañen, D. (1994) “La comunicación entre hombres y mujeres a la hora del trabajo”, Universidad de Georgetown, año 1994.
- Tiramonti, G. (1995) Separata, “Incorporación y promoción de las mujeres en el circuito general de educación nacional”. Desarrollo Económico, Revista de Ciencias Sociales, N° 138, Vol. 35, Septiembre de 1995.
- Winter, C. (1994) “Mujeres trabajadoras en Latinoamérica: brecha en participación, remuneración y política pública”. Banco Mundial, Región de América latina y Caribe, Washington, D.C., año 1994.
- Zabudowsky, G. (1996) “Mujeres ejecutivas en México”. Ponencia para el coloquio: La perspectiva femenina del trabajo gerencial en México, UAM-A, Noviembre de 1996.