

## Liderazgo en el Sector Privado

### Contexto

A pesar de la creciente incorporación de las mujeres al mercado de trabajo, 36,8% en 1990 a 48,1% en 2017[1], persisten barreras que dificultan el acceso de las mujeres a una inserción laboral más plena y fundamentalmente a los puestos de decisión. En el ámbito empresarial, la segregación vertical, conocida como “techo de cristal”, hace referencia a los obstáculos que enfrentan las mujeres para acceder a cargos jerárquicos y de mayor remuneración. Un relevamiento en base a datos de la Comisión Nacional de Valores (CNV), muestra que **de las 25 principales empresas del país solo una tiene una presidenta mujer**[2]. Asimismo, un informe de la CNV[3] del 2017 sobre un total de 256 empresas, revela que solo siete mujeres ocupan la presidencia de los directorios (3%) y 20 la vicepresidencia (8,5%). Aun en los casos en que las mujeres acceden a puestos jerárquicos, en general, lo hacen en gerencias de menor nivel remunerativo como las de administración o recursos humanos, mientras que la mayoría de varones tienden a ubicarse en gerencias financieras, de ventas o productivas que son mejor remuneradas[4]. También la segregación horizontal afecta más a las mujeres. De acuerdo a la CNV **el rubro de gas y petróleo es el que menor representación de mujeres tiene en sus directorios con sólo un 8%; por otra parte el consumo y otros servicios es donde se aprecia mayor participación femenina registrando niveles del 30%**. [5]

En cuanto al perfil de las mujeres que alcanzan cargos de dirección, un [informe](#) del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)[6], muestra que el porcentaje de trabajadoras que acceden a puestos de jerarquía menores de 35 años es pequeño, mientras que el de mayores de 49 años es bastante más elevado en comparación con las demás trabajadoras. Esto indicaría varias cosas: que a las mujeres les lleva más años que a sus pares varones llegar a puestos de decisión, que hay pocas mujeres con hijos pequeños en espacios de decisión (solo el 17% de mujeres que ocupan puestos de decisión vive con hijos menores de 6 años), los momentos de alta carga de cuidado suelen no coincidir con el pico de las carreras de las mujeres, son años donde las mujeres luchan por mantenerse en el mercado de trabajo y finalmente, que el nivel educativo de las mujeres en puestos jerárquicos supera al de sus pares varones.

En lo que refiere a las dificultades que enfrentan las mujeres en el acceso a puestos de jerarquía, el informe “Sexo y Poder”[7] del Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA), destaca la desigualdad de oportunidades en el ámbito laboral, la discriminación y estereotipos de género, así como la distribución desigual de las responsabilidades de cuidado. En este sentido, cabe señalar que la Argentina, representada por la Jefatura de Gabinete, participa de las Iniciativas de Paridad de Género (IPG), lanzadas en 2012 por el Foro Económico Internacional (WEF) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que tienen por objetivo reducir la brecha económica de género, incrementar la participación de las mujeres en la fuerza laboral y de alto nivel de las empresas, además de reducir la brecha salarial de género[8]. Asimismo, recientemente el presidente de la nación Mauricio Macri, anunció



que enviará al Congreso Nacional un proyecto para garantizar la equidad de género y la igualdad salarial en el ámbito laboral junto a otro proyecto para aumentar los días por licencia de paternidad[9].

## Obstáculos

- **Fuertes condicionamientos culturales.** Un poder patriarcal que define estereotipos y prejuicios vinculados a las capacidades y al rol de la mujer. Hay preferencias para varones y mujeres en áreas determinadas. Mandatos sociales, culturales y religiosos que a su vez, la condicionan negativamente a la hora de enfrentar nuevos retos profesionales o económicos.
- **Distribución desigual de las responsabilidades de cuidado.** Falta de políticas de corresponsabilidad en las organizaciones que apunten a que hombres y mujeres compartan las tareas. Se observa una ausencia de políticas de conciliación *vida laboral vida personal* como sí sucede en estructuras corporativas modernas.
- **Sobrerrepresentación de las mujeres en los sectores de menos peso y remuneración como la salud, la educación y los servicios.**
- **Modelos organizacionales antiguos.** Dificultad de adoptar y adaptar herramientas de flexibilidad laboral concluyendo en horarios de trabajo extendidos y espacios de poder masculinizados. Falta de cultura de trabajo por objetivos. Espacios de networking en horarios fuera de oficina, fútbol, torneo de golf, donde la mujer con responsabilidades familiares suele quedar excluida. A esto se suma una clara falta de espacios **de escucha** en las empresas en donde la mujer pueda expresarse sin ser juzgada, y donde se planteen alternativas para resolver conflictos de género.
- **Falta de información proporcionada por las empresas sobre la situación de la mujer.** Existen datos parciales, pero no hay datos estadísticos por empresa, industria, vinculados, por ejemplo, a inequidad salarial, mujeres en cargos de conducción, procesos de reclutamiento y evaluación, etc.
- **Restricciones en el ingreso y trayectoria.** Se percibe falta de transparencia y sesgo de género, en los procesos de ingreso que limitan expectativas de crecimiento dentro de las empresas lo que impacta en desiguales oportunidades de crecimiento, por ejemplo, en períodos identificados como claves en las carreras profesionales, que coinciden con las etapas reproductivas.
- **Impacto negativo en las evaluaciones.** Las mujeres suelen tener buenas evaluaciones de desempeño en lo que refiere a su performance, pero suelen ser evaluadas con menores puntuaciones en lo que refiere a potencial. Criterios como disponibilidad para viajar, reubicarse en el exterior en el corto plazo son algunas de las variables que le afectan negativamente.

## Propuestas

1. **Impulsar una campaña de concientización** para la población con el objetivo de mejorar la distribución de la carga de los quehaceres domésticos al interior de los hogares, combatiendo los estereotipos, promoviendo la corresponsabilidad del hombre para las tareas domésticas y cuidado del hogar, de hijos e hijas y personas mayores a cargo.
2. **Transparentar los datos del desempeño de las organizaciones** del sector privado respecto de la presencia de hombres y mujeres en la organización, en puestos de jerarquía, antigüedad, sueldos y otras iniciativas que tiendan a la igualdad de género, de forma que se generen indicadores de paridad que sean comparables entre industrias y a lo largo del tiempo.
3. **Reducción de sesgos en el proceso de reclutamiento.** Promover prácticas neutrales en los procesos de selección del personal, desde la búsqueda, entrevista y selección final. Trabajar en la reducción de sesgos que asocian los géneros a ciertas capacidades.
4. **Repensar los modelos de liderazgo de las organizaciones.** Redefinir el liderazgo basado en talento y competencias y no en liderazgos femeninos o masculinos. Fomentar consensos sobre cómo identificar las capacidades necesarias para liderar, independientemente de la diferencia de género.
5. Promover políticas de horas de trabajo, flexibilidad de horarios y trabajo a distancia que posibiliten los cuidados familiares.
6. **Ampliar la licencia por paternidad.** Avanzar en la consideración de una licencia familiar con incentivos para que los padres la tomen. Avanzar según los principios de co-parentalidad y equidad hacia familias en su diversidad.
7. Políticas de fijación de salarios que invoque la no discriminación por género.
8. Promover el balance de representación de mujeres y hombres en niveles de dirección a través de cupos.
9. **Promover el uso de ternas en** los procesos de promociones internas para garantizar un mejor balance de género e igualdad de oportunidades.
10. **Asegurar que las empresas sean espacios libres de violencia y acoso** contra las mujeres mediante la creación de mecanismos de reclamo, confidenciales, y acciones concretas para eliminarlos.
11. **Ofrecer beneficios económicos y reconocimientos** para aquellas organizaciones *comprometidas con la equidad de género.*
12. **Crear una licencia, en el ámbito laboral, por violencia de género.**



[2] <http://chequeado.com/el-explicador/de-las-25-principales-empresas-de-la-argentina-solo-una-es-presidida-por-una-mujer/>

[3] "Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública". CNV, 2017.

[4] Las Mujeres en el Mundo del Trabajo- MTEySS, 2017.

[5] "Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública". CNV, 2017.

[6] Aportes para el desarrollo humano en Argentina. Género en el trabajo: brechas en el acceso a puestos de decisión. 1a ed. Buenos Aires: PNUD, 2014.

[7] "Sexo y Poder":Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA), 2016.

[8] Diagnóstico de las brechas por género en el mercado laboral y de las políticas públicas para cerrarlas . Resumen Ejecutivo. CIPPEC , 2017.

[9]

<http://chequeado.com/el-explicador/de-las-25-principales-empresas-de-la-argentina-solo-una-es-presidida-por-una-mujer/>