

## Acceso de las mujeres a los puestos directivos en empresas latinoamericanas: Caso Argentino

### Women's access to management positions in Latin American companies: The Argentine Case

Estefanía, Solari<sup>1</sup>

#### Resumen

En el presente trabajo se llevó a cabo un análisis de las empresas en América Latina en relación al acceso de las mujeres a puestos directivos y su relación con el tamaño de las empresas, para lo que se realizaron pruebas Chi-2 de Pearson. Luego se profundizó sobre esta temática en Argentina, para este caso se relacionó el acceso a puestos directivos con las variables: sector de actividad, tamaño de la empresa y experiencia en el sector, desarrollándose un modelo Logit. Se utilizó la base de datos de la encuesta Enterprise Surveys (año 2017) del Banco Mundial. Algunos de los principales hallazgos han sido: a) En cuanto a la representación de las mujeres en puestos directivos, se presentan diferencias según el país del que se trate, en la Argentina la proporción es del 8.6%, en Uruguay del 12.1%, en Paraguay del 17%, en Colombia del 19.7% y en Bolivia del 24.2%; b) El acceso de las mujeres a puestos directivos es mayor en las pequeñas empresas y c) Para el caso de la Argentina se concluyó que el acceso de las mujeres a puestos directivos está relacionado con el tamaño de la empresa y la experiencia.

**Palabras clave:** *techo de cristal, segregación vertical, discriminación de género*

#### Abstract

In this article, an analysis of companies in Latin America was carried out in relation to women's access to management positions and their relationship with the size of companies, for which Pearson's Chi-2 tests were performed. Then, this topic was deepened for Argentina, in this case access to managerial positions was related to the variables: activity sector, company size and experience in the position, developing a Logit model. The database of the World Bank's Enterprise Surveys survey (year 2017) was used. Some of the main findings have been: a) Regarding the representation of women in management positions, there are differences according to the country in question, in Argentina the proportion is 8.6%, in Uruguay 12.1%, in Paraguay 17%, in Colombia 19.7% and Bolivia 24.2%; b) Women's access to managerial positions is greater in small companies and c) In the case of Argentina, it was concluded that women's access to management positions is related to the size of the company and experience.

**Key words:** *glass ceiling, vertical segregation, gender discrimination*

**Códigos JEL:** J16, L33, K38

Artículo Recibido: 07 de junio de 2020  
Artículo Aceptado: 23 de marzo de 2021

---

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de La Plata. Docente-investigadora Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata; Último grado académico; cargo; departamento, división, centro o campus; e Institución de afiliación; línea de investigación: responsabilidad social empresaria y Pymes. E-mail: [estefania.solari@econo.unlp.edu.ar](mailto:estefania.solari@econo.unlp.edu.ar) , ORCID: 0000-0002-2532-5034

## Introducción

En este trabajo se analiza la situación de las empresas en América Latina (AL) en relación al acceso de las mujeres a puestos directivos, profundizando la investigación para el caso de Argentina, a partir de datos proporcionados por el Banco Mundial relevados mediante la Enterprise Survey.

Es preciso señalar que en la región se utilizan por lo menos dos definiciones distintas para clasificar a las empresas según el tamaño: una definición basada en la cantidad de ocupados por empresa y la otra que utiliza las ventas como criterio para identificar su tamaño económico (Park et al., 2019). En esta investigación se utilizó el primer criterio que es el utilizado por el Banco Mundial para la clasificación de las empresas por tamaño.

También es menester aclarar que la información cuantitativa sobre las empresas en los países de América Latina es bastante escasa y, en general de mala calidad (Correa et al., 2018). Por esta razón es difícil analizar la evolución del desempeño de estas empresas y, a veces, existen problemas para estimar correctamente su peso en la producción y el empleo. Por tal motivo, no se pudo analizar la totalidad de los países de América Latina sino sólo de aquellos que se encontraba disponible la información: Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, Paraguay y Uruguay.

El trabajo se estructura de la siguiente manera, en primer lugar, se presenta la justificación del trabajo, seguida del marco teórico, luego se definen los objetivos y a continuación se describe la metodología. El siguiente apartado contiene los resultados que fue dividido de la siguiente manera: en una primera parte, se presenta un análisis descriptivo en relación a las siguientes variables: acceso de las mujeres a puestos directivos y su relación con el tamaño de las empresas y luego en una segunda parte, se profundizó en el caso particular de Argentina, se determina la variación puntual (2010-2017) a puestos directivos por parte de las mujeres en las empresas y posteriormente se estudia si la condición del acceso de las mujeres a puestos directivos estaba condicionado por el sector de actividad, el tamaño de la empresa y la experiencia en el puesto, en este caso se utilizó un modelo Logit. Por último, se exponen las conclusiones y las referencias bibliográficas.

## Justificación del trabajo

Este estudio es de gran importancia si tenemos en cuenta que los gobiernos de la región deben desarrollar políticas destinadas a transformar la igualdad de género, en todos los ámbitos, incluyendo al laboral.

La igualdad de género es parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Agenda 2030 ha definido 17 ODS con 169 metas, que fueron aprobados por 193 estados miembros de las Naciones Unidas y entraron en vigencia el 1 de enero de 2016. Los mismos, retoman las lecciones aprendidas con los Objetivos de Desarrollo del Milenio y se proponen dar cuenta de los desafíos pendientes. Para su implementación cada país debe adaptarlos a su realidad y necesidades.

Los ODS agrupan sus objetivos en las siguientes dimensiones: la económica-financiera, la ambiental y la social. Su naturaleza global de aplicación y su universalidad involucra a países en desarrollo y con capacidad diferentes y promueve el respeto de las políticas y prioridades nacionales. Cabe aclarar que los países analizados en la presente investigación son todos estados miembros de las Naciones Unidas y adhieren a los ODS.

Puesto que la presente investigación tiene como objetivo analizar el acceso de las mujeres a puestos directivos, es importante contextualizar que si bien iniciativas como los ODS lo promueven, específicamente el objetivo 8: "Trabajo decente y crecimiento económico" que incluye la meta: "8.5) Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas

con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor”, aún queda mucho por avanzar.

Es así como más allá de iniciativas como los ODS y del haber asistido en las últimas décadas a importantes cambios con la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral, esta incorporación no ha sido «real», los datos no reflejan una feminización completa; evidenciándose que las mujeres acceden a cargos en algunos sectores como el administrativo, o bien en trabajos como auxiliares, cajeras, recepcionistas, dependientas de comercio, o restauración, limpieza etc., mientras que los hombres ocupan en mayor medida puestos de dirección o alta dirección; o en empresas del sector automotriz; o trabajos en docencia universitaria, entre otros (Jiménez, 2017).

### **Marco teórico**

Durante la revolución industrial se configuró una estructura de clases sociales organizada en torno a la ocupación en el sistema productivo, en el cual preponderaba el desempeño de los hombres, quienes asignaban la posición de clase al resto de los miembros de la familia. Más tarde en la década del '60 del siglo XX esto se ve modificado ante la progresiva incorporación de las mujeres al mercado laboral remunerado y a los estudios universitarios (Alcañiz, 2015). No obstante, las mujeres se introducen en el trabajo remunerado con una identidad de género, vinculada con el rol de cuidadora y ejecutora de las tareas domésticas (Neilson y Stanfors, 2014), por lo tanto no se puede dejar a un lado la segmentación y segregación del mercado laboral al cual acceden las mujeres.

La igualdad de género no es un fin en sí mismo; es también un medio esencial para alcanzar objetivos de desarrollo más amplios que van desde la reducción de la pobreza, el aumento de la productividad, la disminución de la tasa de fecundidad, la reducción de la mortalidad y el trabajo infantil, hasta el incremento de poder en la toma de decisiones y negociaciones para las mujeres en los hogares. Todos estos factores contribuyen al crecimiento económico, sea directa o indirectamente. A la inversa, la desigualdad de género puede ser una rémora significativa para el crecimiento económico, teniendo en cuenta que algunos de los países que cuentan con los niveles más altos de desigualdad suelen ser aquellos con los niveles más bajos de ingresos per cápita (Ameratunga Kring y Kwar, 2011).

Es importante aclarar que la segregación de género se convierte en discriminatoria en la medida en que las actividades laborales femeninas van acompañadas de sueldos más bajos, mayor índice de desempleo, menor valoración social y mayor inestabilidad. El carácter de complementariedad, característica del trabajo femenino, deriva fundamentalmente de la menor dedicación temporal y de la menor retribución económica, con lo que indicadores como: salario, tiempo, valoración y estabilidad, se realimentan entre sí y generan el “efecto madeja” (Barberá Heredia, Ramos, Sarrió y Candela, 2002).

La igualdad sustantiva de género no necesita justificaciones: eliminar las diferencias en las oportunidades para mujeres y hombres es un fin en sí mismo, contribuye al cumplimiento de la Agenda 2030 y a alcanzar los derechos humanos para todos y todas (Díaz Langou, et al., 2019).

De esta manera la Organización Internacional del Trabajo (OIT) persigue el objetivo de situar al empleo en el centro de las políticas económicas y sociales, reafirmando la importancia de promover el empleo productivo y el trabajo decente para las mujeres y los hombres. Los argumentos relacionados con la igualdad, desde la perspectiva de los derechos humanos, buscan solucionar la situación de vulnerabilidad, discriminación y desventaja que mujeres u hombres enfrentan en la vida económica como un asunto de justicia y derechos fundamentales.

En cuanto al acceso a un empleo remunerado por parte de las mujeres, en el año 2018 había 673,9 millones de mujeres asalariadas (o el 52,5 por ciento de las mujeres empleadas) y 1050 millones de hombres asalariados (o el 51,7 por ciento de los hombres empleados) en todo el mundo. Destacándose que desde 1991, el porcentaje de trabajadoras asalariadas ha aumentado 10 puntos porcentuales, en

comparación con el crecimiento del 6,8 por ciento registrado por sus homólogos masculinos (OIT, 2019 a.). Sin embargo, el crecimiento más rápido de la incidencia del empleo asalariado en el empleo femenino total no ha ido acompañado de una disminución considerable de la brecha entre el salario promedio de los hombres y el de las mujeres. En la actualidad, la brecha salarial por motivo de género sigue siendo del 18,8 por ciento en todo el mundo superior para hombres, abarcando desde el 12,6 por ciento en los países de ingresos bajos hasta el 20,9 por ciento en los países de ingresos medios y altos. Por consiguiente, se necesitan esfuerzos especiales y concertados para acelerar el cierre de la brecha salarial por motivo de género (OIT, 2019 b.).

Es así como aun cuando el derecho a igual remuneración por igual tarea sin ningún tipo de discriminación es un principio constitucional que debe estar garantizado para todos y todas, la brecha salarial persiste siendo el resultado de diversos fenómenos que quedan invisibilizados, generándose una brecha de ingresos de manera transversal entre hombres y mujeres, a saber: las diferencias en las horas dedicadas al mercado de trabajo, la segregación horizontal y vertical, y la informalidad, entre otras (Díaz Langou, et al., 2019).

Analizando el mercado laboral en América Latina, cinco de cada cien mujeres se encuentran desocupadas, mientras que solo tres de cada cien varones lo están. Estas tasas se mantuvieron relativamente estables a lo largo de los últimos treinta años, aunque con algunas heterogeneidades regionales: Brasil y Colombia registraron las mayores tasas de desempleo femenino (cercasas a 10%), mientras que Guatemala, la menor (1,4%) (Marchionni, Gasparini y Edo 2019).

### **Acceso de las mujeres a puestos directivos**

Al abordar la temática del acceso de las mujeres a puesto directivos, se debe comenzar con la metáfora del “Techo de cristal”, la misma es dominante en las ciencias sociales desde finales de la década de los ochenta para describir los desafíos que enfrentan las mujeres para acceder a puestos de mayor responsabilidad en sus organizaciones laborales (Bustos, 2002; Gaete Quezada, 2018; Gaete Quezada y Alvarez Rodríguez, 2020).

En este mismo sentido, un artículo de la Comisión Tripartita de Igualdad de Trato y Oportunidades (2017) en la Argentina, pone énfasis en el concepto de “techo de cristal” en el ámbito empresarial argentino, que dificulta a las mujeres el acceso a puestos jerárquicos y de mayor responsabilidad y remuneración, y deja de manifiesto que aun en los casos en que las mujeres acceden a puestos jerárquicos, en general, se trata de gerencias con menores remuneraciones como por ejemplo la de administración o recursos humanos, cuando los hombres acceden a gerencias como las de ventas o las financieras, con mejores remuneraciones.

La consideración del techo de cristal se presenta como un conjunto de barreras (muchas veces invisibles) internas o externas a la organización. En términos generales, las barreras internas describen aspectos que son propios de cada organización y que facilitan el desarrollo del techo de cristal, por ejemplo, el clima organizacional o las políticas de promoción. En cambio, las barreras externas que generan el techo de cristal se relacionan con elementos o condiciones que se generan en cada sociedad o territorio donde está inserta una organización, como por ejemplo la existencia de una cultura patriarcal o el escaso desarrollo del mercado laboral (Gaete Quezada, 2018).

Respecto a las barreras Ramos, Barbera y Sarrio (2003), detallan factores de tipo interno y externo que estarían dificultando el ascenso de las mujeres a puestos de poder:

a) Barreras internas asociadas a la identidad de género femenina: éstas tienen relación con el proceso de socialización que fomenta el desarrollo de características y actitudes asociadas a la identidad femenina que pueden ser negativas para su promoción y éxito profesional.

b) Barreras externas asociadas a la cultura organizacional y los estereotipos de género. La cultura organizacional actúa bloqueando la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género. Así tenemos: 1) las reglas informales, redes masculinas existentes en las organizaciones, 2) la política de recursos humanos relativa a la selección de personal y de desarrollo de carrera de los miembros de la organización, 3) la escasez de mentorización de mujeres, y 4) la falta de políticas organizacionales tendientes a lograr un mayor respeto a la vida privada y a la conciliación entre el trabajo y la familia.

c) Barreras producidas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares: el perfil directivo imperante está asociado a largas horas de permanencia y movilidad geográfica. El triple papel de las mujeres: esposa, madre y directiva; representa un problema crucial para asumir puestos que demandan disponibilidad casi total. Por otro lado, la falta de un reparto equitativo de las responsabilidades familiares y la falta de apoyos organizacionales, impiden a las mujeres asumir puestos de poder.

Según Sarrió, Barberá, Ramos y Candela (2002) son pocas las mujeres que han podido romper el techo de cristal. Muchas veces las responsabilidades familiares, la crianza de los hijos y las escasas oportunidades de promoción han obstaculizado el desarrollo profesional y laboral de muchas mujeres. En este mismo sentido cabe destacar que según un informe de la OIT (2019 b.) las madres de niños pequeños son las que menos probabilidades tienen de ocupar un cargo directivo, mientras que los padres de niños pequeños son los que tienen más probabilidades: el 25,1% de las personas que ostentan cargos directivos con niños pequeños (de 0 a 5 años de edad) son mujeres, y el 74,9% son hombres

En el período 2000-2002 según una investigación de Sarrió, Barberá, Ramos, y Candela (2002) la proporción general de los puestos directivos ocupados por mujeres estaba entre un 20 y un 40 por ciento, y a su vez, las variaciones regionales se demostraban muy pronunciadas: América del Norte, América Latina y Europa del Este contaban con una mayor proporción de mujeres en puestos directivos que en Asia Oriental, Asia Meridional y Oriente Medio.

En España la incorporación de la mujer al mercado laboral ha avanzado considerablemente, como lo prueba el que la tasa de actividad de la población femenina en edad de trabajar haya pasado del 52 por ciento en el año 2000 al 63 por ciento en 2008 en España y del 60 por ciento al 64 por ciento en la Unión Europea. Ahora bien, su presencia en puestos de decisión y cargos de responsabilidad continúa siendo mucho menor que la de los hombres (Castaño, Martín, Vázquez, y Martínez, 2010).

En este mismo sentido una investigación de Chinchilla, Poelmans y León (2005) en el año 2004, evidenció que las mujeres españolas ocupaban sólo el 5.41% de las presidencias de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35, el 2.5% de los puestos de vicepresidencia y el 2.88% de los consejeros. Fuera de estas empresas, la presencia de mujeres en puestos directivos era del 18.9%. Este valor aumenta cuando hablamos de empresas con menos empleados llegando hasta un 27.2%.

Respecto a las razones por las que se evidenció baja presencia de las mujeres españolas en los consejos de administración, para el 43% de las directivas españolas los principales obstáculos en el desarrollo de su trayectoria profesional ha sido la escasa representatividad de la mujer española en puestos de dirección, los estilos de dirección rígidos (32%), las reuniones a última hora de la tarde (13%) y la discriminación salarial (12%) (Chinchilla, et al., 2005).

Respecto a la experiencia laboral otra investigación en España (Castaño, Martín, Vázquez, y Martínez, 2010) establece que los hombres tienen más antigüedad en su puesto directivo y en la empresa que las mujeres en promedio ellos llevan siete años en el puesto actual, frente a los cinco de las directivas.

En México la investigación de Camarena Adame y Saavedra García (2018) muestra que en promedio, las mujeres que conforman el consejo de administración en las empresas que cotizan en la Bolsa de Mercado de Valores (BMV), sólo alcanzan el 4.56 %, asimismo, de las 500 mejores empresas para trabajar en México, sólo el 3% se encuentran dirigidas por mujeres, y de las 50 mujeres más poderosas de México,

sólo el 14% trabajan como ejecutivas en una empresa, ello evidencia que a pesar de los avances referentes a la igualdad de género en este país, aún resulta difícil para las mujeres superar el techo de cristal.

Lo expuesto en el párrafo anterior se refuerza con la investigación de De la Vega y Sánchez (2015) que demuestra que a pesar que el terreno laboral la mujer es percibida por ambos géneros como responsable, comprometida con la empresa donde trabaja e igual de productiva y eficiente que los hombres, ellas aún observan la existencia de discriminación de género para alcanzar altos niveles ejecutivos, argumento que se vio reflejado en los resultados de la investigación en el porcentaje de mujeres que ocupan puestos directivos y gerenciales, 28% versus un 43% correspondiente al de los hombres

En una investigación realizada sobre el mercado laboral argentino (Brizuela, S., y Tumini, L., 2008), los resultados han demostrado que las brechas salariales de género son altas. Aun presentando niveles de calificación más elevados que sus colegas varones, las mujeres en Argentina perciben ingresos laborales menores en un 20%, también la investigación aporta evidencias para sostener que la discriminación por género en el empleo es el principal factor que explica las menores y peores oportunidades que obtienen las mujeres en la inserción y el progreso laboral. Por otra parte, las mujeres tienen mayores dificultades para acceder a empleos de calidad, que no se explica por sus dotaciones educativas, lo que va constituyendo claros indicios de discriminación. A su vez, la fuerte presencia de las mujeres en el empleo no registrado y en el subempleo constituye una causa importante de la brecha salarial ya que estas ocupaciones, independientemente.

No obstante que la segregación vertical aún persiste, cabe resaltar que los cambios sociales y organizacionales han favorecido la evolución de los roles de género. La actual concepción profesional precisa el desarrollo de competencias múltiples tales como la flexibilidad, la innovación o la capacidad creadora, así como la necesidad de trabajo en equipo y el aprovechamiento de todos los recursos disponibles. Desde cualquiera de todas estas perspectivas, las mujeres tienen mucho que aportar y no se puede ni se debe prescindir de su valiosa contribución potencial. La diversidad de género en el liderazgo es un derecho de las mujeres, pero, además, es necesaria para que la organización laboral se ajuste a los requerimientos actuales. Para su logro efectivo es imprescindible romper la asimetría entre las obligaciones sociales que asumen las mujeres y su nivel de participación en el control de los recursos y beneficios sociales, que sigue siendo muy limitada (Barberá Heredia, Ramos López, y Candela Agulló, 2011).

Por todo lo expuesto, también es necesario que la sociedad tome conciencia de la necesidad de un reparto equitativo de las responsabilidades domésticas y que obligue al Estado a elaborar medidas legislativas que garanticen el cumplimiento de los derechos asociados a la conciliación. Además, las empresas deben comprometerse firmemente a respetar y favorecer la conciliación poniendo en valor dicha apuesta de cara a empleados y consumidores y enfocar el concepto de conciliación también al hombre (Martínez Ayuso, 2016).

## **Objetivos**

El presente trabajo tiene los siguientes dos objetivos:

1- Realizar un análisis descriptivo de las empresas en América Latina (para un grupo de países seleccionados: Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, Paraguay y Uruguay) y particularizar el estudio en relación al acceso de las mujeres a puestos directivos y su relación con el tamaño de la empresa.

2- Para el caso de la Argentina profundizar mediante un análisis comparativo de los datos del año 2010 con los últimos disponibles correspondientes al año 2017. En este caso se relacionó el acceso a puestos directivos con las variables: sector de actividad, tamaño de la empresa y experiencia en el puesto, desarrollándose un modelo Logit.

### Metodología del trabajo

El tipo de diseño es no experimental, no se manipulan de manera intencional una o más variables independientes (causas) para analizar las consecuencias sobre una o más variables dependientes (efectos).

La investigación es de tipo cuantitativa, para cumplir con los objetivos establecidos se utilizaron datos de la base "Standardized" de la encuesta del Banco Mundial Enterprise Surveys, correspondiente al año 2017 (últimos datos disponibles) para los países a AL y para la Argentina de los años 2010 y 2017. Cabe aclarar que a partir de esta encuesta se realizan estimaciones para las empresas de los países seleccionados, con el objetivo de realizar un análisis cross country.

De acuerdo con Enterprise Survey and Indicator Surveys Sampling Methodolgy (2009) el tamaño de la empresa se clasifica de la siguiente manera: empresas que poseen entre 5-19 empleados (pequeña), 20-99 empleados (mediana), y más de 100 empleados (grande).

Los países elegidos para el estudio son un grupo de economías de América Latina para los que se cuenta con datos en la mencionada base del Banco Mundial. Los países analizados fueron: Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, Paraguay y Uruguay.

El trabajo se divide en dos partes.

En la primera parte se realizó un análisis descriptivo de las empresas del grupo de países seleccionados, en cuanto al acceso de las mujeres a los puestos directivos y su relación con el tamaño de la empresa.

En este caso para cada uno de los países seleccionados se utilizó la prueba  $\chi^2$  de Pearson para contrastar la siguiente hipótesis:

*H<sub>1</sub>: las variables acceso de las mujeres a puestos directivos y tamaño de la empresa son independientes.*

En la segunda parte del trabajo se profundizó el análisis para la Argentina comparando datos 2010 versus 2017. Se planteó la siguiente hipótesis:

*H<sub>2</sub>: el acceso de las mujeres a puestos directivos ha aumentado en los últimos años en Argentina.*

Luego, para analizar el acceso de las mujeres a puestos directivos y sus determinantes, se procedió a la estimar un modelo Logit binario, con el que se obtuvo una función que permitió clasificar a las observaciones en uno de los dos grupos establecidos por la variable dependiente dicotómica: 0 empresas en las que no acceden a cargos directivos mujeres y 1 empresas en las que si acceden mujeres a cargos directivos. Dado los objetivos planteados en la investigación, las variables independientes (predictoras) fueron: tamaño de la empresa, sector servicios y ventas al por menor y experiencia en el sector, las mismas son detalladas en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Variables generadas en el programador Stata*

Variable	Indicador	Valores
Tamaño de la empresa	Definición de empresa de la Enterprise World Bank	Pequeñas=1 Medianas=2 Grandes=3

Sector servicios y ventas al por menor	Sector servicios y ventas al por menor	Servicios y venta al por menor=1 Otros sectores de actividad=0
Experiencia	Experiencia en el sector en que se desempeña	Experiencia >=10 años=1 Experiencia<10 años=0

Fuente: elaboración propia.

La ecuación de la regresión logística binaria planteada fue la siguiente:

$$P(\text{Acceso mujeres a puestos directivos} = 1) = \frac{1}{1 + e^{(\beta_1 \text{Tamaño} + \beta_2 \text{Sector} + \beta_3 \text{experiencia} + \beta_0)}}$$

De esta manera se planteó la siguiente hipótesis:

*H<sub>3</sub>: en Argentina el acceso de las mujeres a puestos directivos puede ser explicado por el tamaño de la empresa, el sector de actividad y la experiencia en el sector.*

## Resultados

### Parte I: Análisis descriptivo de las empresas en América Latina (países seleccionados)

A partir de los datos del Banco Mundial, se obtiene la tabla 2, donde se analizó la distribución de las empresas según su tamaño en cada uno de los países seleccionados. El resultado obtenido de las muestras comprueba que no hay diferencias significativas en cuanto a la proporción de empresas que cada una representa sobre el total según el tamaño, siendo en todos los casos las que más representación tienen las pequeñas, seguidas de las medianas y por último las grandes empresas.

**Tabla 2**

*Tamaño de las empresas discriminadas por país (en porcentajes)*

Tamaño de las empresas (medido por cantidad de empleados)	Argentina	Bolivia	Colombia	Ecuador	Paraguay	Uruguay
Pequeñas >=5 y <=19	39.6	42.0	41.0	43.2	37.9	38.0
Medianas =20 y <=99	34.5	36.8	37.9	35.2	34.9	38.6
Grandes >=100	26.0	21.2	21.1	21.6	27.2	23.3
Total	100.0	100.0	100	100	100	100
Cantidad de empresas de la muestra	978	364	993	361	364	347

Fuente: elaboración propia.



Luego en cuanto a la representación de las mujeres en puestos directivos, como se observa en la tabla 3, hay diferencias según el país del que se trate, en la Argentina la proporción es del 8.6%, en Uruguay del 12.1%, en Paraguay del 17%, Colombia del 19.7 y en Bolivia del 24.2%.

**Tabla 3**  
*Acceso de las mujeres a puestos directivos (en porcentajes)*

Acceso de las mujeres puestos directivos	Argentina	Bolivia	Colombia	Ecuador	Paraguay	Uruguay
SI	8.6	24.2	19.7	18.8	17.0	12.1
NO	91.4	75.8	80.3	81.2	83.0	87.9
Total	100	100	100	100	100	100

Fuente: elaboración propia.

En el análisis de la asociación entre las variables acceso de las mujeres a puestos directivos y tamaño de la empresa (tabla 4), las variables resultaron estar relacionadas en los países de Bolivia, Colombia y Ecuador con un p-valor <0.001 y en Argentina con un p-valor muy poco significativo (0.10). Para el caso de Paraguay y Uruguay las variables son independientes (en ambos casos el p-valor arrojó valores mayores a 0.10). A su vez, para Bolivia, Colombia, Ecuador y Argentina se evidencia como las mujeres que acceden a puestos directivos lo hacen principalmente: a) en pequeñas empresas (en todos los casos la proporción es mayor o igual al 50%), b) con menor proporción en empresas medianas, y c) con muy baja representación al tratarse de grandes empresas (el porcentaje es menor al 13% en todos los casos).

**Tabla 4**  
*Relación entre las mujeres que acceden a puestos directivos y el tamaño de las empresas (en porcentajes)*

Relación acceso de las mujeres a puestos directivos y tamaño de la empresa	Pruebas Chi- 2					
	Argentina	Bolivia	Colombia	Ecuador	Paraguay	Uruguay
Pequeñas	50.0	64.8	48.5	61.8	40.3	45.2
Medianas	36.9	26.1	39.3	29.4	40.3	40.5
Grandes	13.1	9.1	12.2	8.8	19.4	14.3
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
P-valor	<0.10	<0.001	<0.001	<0.001	>0.10	>0.10

Fuente: elaboración propia.

**Parte 2: El caso argentino. Relación entre el acceso de las mujeres a los puestos directivos con las variables: tamaño de la empresa, sector de actividad y experiencia en el sector.**

En Argentina, como se puede observar en la tabla 5, el acceso de las mujeres a puestos directivos aumentó del año 2010 al 2017, pero no significativamente pasando de 6.5% a 8.6%.

**Tabla 5**

*Acceso a puestos directivos en las empresas argentinas años 2010 y 2017 (en porcentajes)*

Acceso de las mujeres a puestos directivos	Año 2010	Año 2017
SI	6.5	8.6
NO	93.5	91.4
Total	100	100
N=	991	978

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, si se relaciona el acceso de las mujeres a puestos directivos y el sector, se ve como en ambos casos la mayor participación de las mujeres se da en las pequeñas empresas, acentuándose esta situación para el año 2017 que el porcentaje de participación aumenta en las pequeñas empresas pasando de 35.2% a 50%, para las medianas de 27.3% a 36.9% y disminuyendo la participación en las grandes empresas disminuyendo de 15.9% a 13.1% (tabla 6).

**Tabla 6**

*Relación entre las mujeres que acceden a puestos directivos y el tamaño de las empresas argentinas - años 2010 y 2017 (en porcentajes)*

Relación acceso de las mujeres a puestos directivos y tamaño de la empresa	Año 2010	Año 2017
Pequeñas	35.2	50.0
Medianas	27.3	36.9
Grandes	15.9	13.1
N=	84	69

Fuente: elaboración propia.

Otro aspecto a analizar es el acceso a puestos directivos de las mujeres respecto a los hombres por sector de actividad (tabla 7), para la Argentina se observa que no habría una diferencia sustantiva en este sentido, no obstante se puede observar lo que se evidencia en algunos sectores: la participación de las mujeres en el sector alimenticio aumento del 5.3% al 10.5%, en el textil aumentó del 11.3% al 17%, mientras que en otros servicios la participación de la mujer en puestos directivos tuvo una caída del 9.3% al 6.8%.

**Tabla 7**

*Acceso de las mujeres y hombres a puestos directivos según el sector de actividad - años 2010 y 2017 (en porcentajes)*

Sector de actividad	Mujeres		Hombres	
	2010	2017	2010	2017
Alimenticio	5.3	10.5	94.7	89.5
Textil	11.3	17.0	88.8	83.0
Otras manufacturas	4.7	4.7	95.3	95.3
Ventas	3.6	5.4	96.4	94.6
Otros servicios	9.3	6.8	90.7	93.2

Fuente: elaboración propia.

Por último, para determinar si el acceso de las mujeres a puestos directivos puede ser explicado por el tamaño, el sector y la experiencia, de acuerdo con lo explicado en la metodología, se procedió a estimar un modelo Logit binario, cuya función a continuación presentamos nuevamente:

$$P(\text{Acceso mujeres a puestos directivos} = 1) = \frac{1}{1 + e^{(\beta_1 \text{Tamaño} + \beta_2 \text{Sector} + \beta_3 \text{experiencia} + \beta_0)}}$$

En la tabla 8, se puede observar que en el modelo Logit para analizar los determinantes del acceso de las mujeres a puestos directivos, las variables tamaño y experiencia resultaron significativas ( $p$ -valor < 0.001). Por el contrario, la variable sector resultó no significativa. Para las variables tamaño y experiencia en el sector el signo del coeficiente resultó negativo, por lo que en el caso de ser más pequeña la empresa mayores son las chances de las mujeres para acceder a un puesto directivo, y también a medida que aumenta la experiencia.

**Tabla 8**  
*Logit estimado para la variable “Acceso de las mujeres a puestos directivos”*

Variable explicativa o predictora	Coef.(β)	P- valor
Tamaño de la empresa	-0.34	<0.001
Sector (Servicios y venta al por menor=1)	-0.25	>0.50
Experiencia (>=10 años=1)	-0.85	<0.001

n=3108

Fuente: elaboración propia.

Para dar mayor robustez a la relación que se presenta entre el acceso de las mujeres a puestos directivos y los años de experiencia, se procedió a realizar un análisis de “Diferencia de medias para muestras independientes” puesto que los datos se clasifican en función de la variable dicotómica, que toma los siguientes valores Acceso de las mujeres a puesto directivo=1 y en caso contrario=0.

De esta manera se buscó contrastar la siguiente hipótesis nula:

$$H_0: \mu_{\text{antigüedad mujeres cargos directivos}} = \mu_{\text{antigüedad mujeres cargos no directivos}}$$

Como se observa en la tabla 9, la diferencia de medias resultó significativa (p-valor <0.001), por lo tanto, se rechaza la  $H_0$  por lo que las medias muestrales sí son significativamente distintas, siendo mayores la media para quienes no accedieron a puestos directivos (26.61 años en el caso en que el cargo directivo este a cargo de un hombre versus 21.51 años en el caso que quien tenga el cargo directivo sea una mujer).

**Tabla 9**  
*Test de Diferencia de medias experiencia en el sector según puesto ocupado por las mujeres*

Mujeres en puestos directivos	Media años de experiencia
Si	21.51
No	26.61
Diferencia de medias	-5.1

Nota: p-valor 0.001

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

En primer lugar, quedó en evidencia que hay diferencias respecto al acceso de las mujeres a puestos directivos según el país del que se trate, en la Argentina la proporción es del 8.6, en Uruguay del 12.1%, en Paraguay del 17%, Colombia del 19.7 y en Bolivia del 24.2%.

En cuanto a las hipótesis planteadas se puede resaltar:

a- Respecto a si “las variables acceso de las mujeres a cargos directivos y tamaño de la empresa son independientes”. La hipótesis se acepta para ciertos países analizados y para otros no. Mediante la aplicación de Pruebas Chi-2 de Pearson quedó en evidencia que las variables acceso de las mujeres a puestos directivos y tamaño de la empresa resultaron estar relacionadas en los países de Bolivia, Colombia, Ecuador y Argentina y no estarlo para el caso de Paraguay y Uruguay. De esta manera para Bolivia, Colombia, Ecuador y Argentina se evidencia como las mujeres que acceden a puestos directivos lo hacen principalmente: a) en pequeñas empresas (en todos los casos la proporción es mayor o igual al 50%), b) con menor proporción en empresas medianas, y c) con muy baja representación de tratarse de grandes empresas (en estos casos el porcentaje es menor al 13% en todos los casos).

b- En cuanto a la hipótesis 2 “el acceso de las mujeres a puestos directivos ha aumentado en los últimos años en Argentina”, el acceso de las mujeres a puestos directivos aumentó del año 2010 al 2017, pero no significativamente pasando de 6.5% a 8.6%. A su vez, el porcentaje de participación aumentó en las pequeñas empresas pasando de 35.2% a 50%, para las empresas medianas de 27.3% a 36.9% y disminuyendo la participación en las grandes empresas pasando de 15.9% a 13.1%. Estos resultados son consistentes con investigaciones como las de Camarena Adame y Saavedra García (2018), De la Vega y Sánchez (2015) y Chinchilla, Poelmans y León (2005).

c- Por último respecto a la hipótesis 3: “en Argentina el acceso de las mujeres a puestos directivos puede ser explicada por el tamaño de la empresa, al sector de actividad y a la experiencia”, se puede concluir que variables tamaño y experiencia en el sector influyen en el acceso de las mujeres en puestos directivos, debido a que el signo del coeficiente resultó negativo, se pudo evidenciar que en el caso de ser más pequeña la empresa mayores son las chances de las mujeres acceder a un puesto directivo, y a medida que disminuye la experiencia.

La baja participación de las mujeres en los puestos directivos deja en evidencia como la carrera laboral de las mujeres se ve estancada en un nivel jerárquico medio o bajo, sin poder acceder a los principales puestos de trabajo de alta dirección responsables de la toma de decisiones más importantes. Ante esto se plantean desafíos importantes para las organizaciones laborales al intentar prevenir o eliminar aquellas barreras que puedan afectar las posibilidades de las mujeres de acceder a los puestos directivos en igualdad de condiciones con los hombres, siendo éste a su vez un mayor desafío para las empresas medianas y grandes.

Por todo lo expuesto, la desigualdad de género es una realidad difícil de erradicar, siendo esta un desafío para todas las empresas. Este es un tema por el que aún queda mucho por avanzar y en el que se deben continuar promoviendo políticas en post de la igualdad de género. Asimismo, será la formación y la educación desde los niveles iniciales la clave para conseguir la tan deseada igualdad en el más amplio sentido, no solo la igualdad de género.

Cabe aclarar que siendo este un primer trabajo diagnóstico, se remarca la importancia de profundizar en futuras investigaciones con el fin de indagar sobre barreras u obstáculos que deben enfrentar las mujeres para acceder a los puestos directivos.

Por último, es clave el rol de las empresas, las mismas deberán potenciar un clima interno con el fin que se respete y favorezca la diversidad de género. A su vez, las empresas deberán favorecer la promoción de mujeres en todos los niveles, desde el inicio de su carrera, para nutrir a la alta dirección y crear una masa crítica de altas ejecutivas.

## Referencias

- Alcañiz, M. (2015). Género con clase: la conciliación desigual de la vida laboral y familiar. *Revista Española de Sociología*, 23(2015), 29–55. <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/150765>
- Ameratunga Kring, S. y Kwar, M. (2011). Directrices para incluir la perspectiva de género en las políticas de empleo / Sriani Ameratunga Kring y Mary Kwar; Organización Internacional del Trabajo, Departamento de Políticas de Empleo. - Ginebra: OIT, 2011 ISBN: 978-92-2-322124-9 (impresión); 978-92-2-322125-6 (pdf web). Disponible: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/instructionalmaterial/wcms\\_170457.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/instructionalmaterial/wcms_170457.pdf)
- Barberá Heredia, E., Ramos, A., Sarrió, M., y Candela, C. (2002). Más allá del «techo de cristal» Diversidad de género. *Revista Del Ministerio de Trabajo e Assuntos Sociales*, 40, 55-67.
- Barberá Heredia, E., Ramos López A., y Candela Agulló, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173-179.
- Brizuela, S., y Tumini, L. (2008). Inequidades de género en el mercado de trabajo de la Argentina: las brechas salariales. *Revista de Trabajo*, 4(6).
- Bustos, O. (2002). Mujeres rompiendo el techo de cristal: el caso de las universidades. *OMNIA - Revista de la Coordinación de Estudios de Posgrado* (41), 1-7.
- Camarena Adame, M. E. y Saaverdra García, M. L. (2018). El techo de cristal en México. *Revista de Estudios de Género. La ventana*, (47), 312-339.
- Castaño, C., Martín, J., Vázquez, S., y Martínez, J. L. (2010). Barreras invisibles y mujeres directivas en España. *Revista Internacional del Trabajo*, 129(3), 379-396.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., y León, C. (2005). Mujeres directivas bajo el techo de cristal. Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa.
- Comisión Tripartita de Igualdad de Trato y Oportunidades (2017). Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Las mujeres en el mundo del trabajo. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/igualdad/mercadodetrabajo>
- Correa, F., Valentina, L., & Stumpo, G. (2018). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. Comisión Económica Para América Latina y El Caribe (CEPAL), October, 13–44.
- De la Vega, L. y Sánchez, D. (2015). Percepción del rol que desempeñan las mujeres en puestos a nivel directivo del mercado laboral. 2nd Global Multidisciplinary e-Conference 2014, 10th November Recuperado: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.680.7557yrep=rep1ytype=pdf#page=86>
- Díaz Langou, G., De León, G., Florito, J., Caro Sachetti, F., Biondi, A. y Karczmarczyk, M. (2019). El género del trabajo. Entre la casa, el sueldo y los derechos. Buenos Aires: CIPPEC-OIT-ONU Mujeres-PNUD. Disponible: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_734272.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_734272.pdf)
- Enterprise Survey and Indicator Surveys Sampling Methodolgy (2009). Disponible: [https://www.enterprisesurveys.org/content/dam/enterprisesurveys/documents/methodology/Sampling\\_Note.pdf](https://www.enterprisesurveys.org/content/dam/enterprisesurveys/documents/methodology/Sampling_Note.pdf)
- Gaete-Quezada R. (2018). Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal. *CS*, (24), 67-90.

- Gaete Quezada, R. y Alvarez Rodríguez, J. (2020). Alta dirección pública y techo de cristal. Acceso de las mujeres a los puestos directivos en Chile. *Espiral Estudios sobre Estado y sociedad* (eISSN: 2594-021X), 27(77), 179-222.
- Jiménez, P. (2017). La desigualdad de género en el mercado laboral. *Revista de Información Laboral*, 6, 1–10.
- Marchionni, M., Gasparini, L., y Edo, M. (2019). Brechas de género en América Latina. Un estado de situación. Caracas: CAF. Recuperado el 12 de septiembre de 2019 de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1401>
- Martínez Ayuso, V. (2016). Causas del techo de cristal: un estudio aplicado a las empresas del IBEX35. Tesis doctoral. Departamento de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Recuperado: [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Vmartinez/MARTINEZ\\_AYUSO\\_Virginia\\_Tesis.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEcoEmp-Vmartinez/MARTINEZ_AYUSO_Virginia_Tesis.pdf)
- Neilson, J., & Stanfors, M. (2014). It's About Time! Gender, Parenthood, and Household Divisions of Labor Under Different Welfare Regimes. *Journal of Family Issues*, 35(8), 1066–1088. <https://doi.org/10.1177/0192513X14522240>
- OIT (2019 a). Un paso decisivo hacia la igualdad de género: en pos de un mejor futuro del trabajo para todos Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra: OIT, 2019. ISBN 978-92-2-133001-1 (impreso) ISBN 978-92-2-133002-8 (pdf web). Disponible: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_725969.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_725969.pdf)
- OIT (2019 b) Un paso decisivo hacia la igualdad de género: en pos de un mejor futuro del trabajo para todos. Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra: OIT, 2019. ISBN 978-92-2-133001-1 (impreso) ISBN 978-92-2-133002-8 (pdf web)
- Park, H., Urmeneta, R., & Mulder, N. (2019). El desempeño de empresas exportadoras según su tamaño: Una guía de indicadores y resultados. Documentos de Proyectos. Comisión Económica Para América Latina y El Caribe (CEPAL).
- Ramos A, Barbera, E., y Sarrió M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 34(2), 267-278.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de psicología social*, 17(2), 167-182.