

Rompamos el techo de cristal:

Un estudio sobre igualdad de género en puestos ejecutivos





Introducción

Somos una generación que está viviendo un momento culminante en la historia de la humanidad. Aquel cambio que comenzó a insinuarse después de la Segunda Guerra Mundial, con el inicio de la incorporación de la mujer al mundo del trabajo; esa transformación que se dio en la década del sesenta del siglo anterior con la irrupción de la mujer como sujeto histórico en el mundo occidental, hoy está encontrando su punto más alto y el cambio de rol de la mujer y su lucha por la igualdad de oportunidades tienen una fuerza inusitada. Su voz se escucha cada vez más fuerte.

Sin prisa pero sin pausa, todos estos cambios sociales empiezan a impactar de manera inexorable en el mundo del trabajo, pero... ¿cómo está la situación de la mujer en el mundo laboral?

En América Latina, la participación femenina en la fuerza de trabajo aumentó al 49,7% en 2016, desde el 48,5% registrado en 2006, por encima de la tasa promedio mundial – que, en el mismo periodo de tiempo, descendió del 51,5% al 49,5%, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Las mujeres han experimentado un gran progreso, pero aún hay un largo camino por recorrer y es evidente la necesidad de aumentar su participación en, por ejemplo, la alta dirección, donde ocupan sólo el 4,2% de los puestos de directores ejecutivos, según datos de la OIT.

Las costumbres y los prejuicios suelen presentar barreras reales e intangibles para el desarrollo de carrera de las mujeres. Según los estudios que realizamos en el marco de la campaña #TalentoSinEtiquetas, más de la mitad de los argentinos cree que la maternidad y los estereotipos son los factores que más influyen en el desarrollo profesional de la mujer.

En el debe, tenemos este “techo de cristal” como una realidad de nuestra región.

En la columna del haber, en cambio, se detecta un incremento de la presencia femenina en gerencias operativas, como en la investigación y el desarrollo de productos, operaciones y administración, a las que solo accedían los hombres en el pasado.

También persisten las brechas salariales de género. Los países con diferencias salariales relativamente pequeñas a nivel de empleados pueden tener desigualdades mucho mayores cuando se miden los niveles gerenciales. Una de las condiciones necesarias para garantizar el equilibrio de género es promover, a la vez, un balance entre la vida laboral y la vida personal que permite que ambas se concilien.

Por todas estas razones, desde **Spring Professional**, la marca multinacional del Grupo Adecco que se especializa en el reclutamiento de mandos medios, profesionales y alta dirección, decidimos realizar una investigación destinada a analizar y valorar el cuadro de situación del desarrollo de carrera de las mujeres en el mercado laboral argentino.

El trabajo cuenta con el apoyo técnico de **ComunicaRSE**, el medio de comunicación de referencia en materia de sustentabilidad empresaria en América Latina, donde la diversidad y la inclusión son ejes fundamentales de su línea editorial.



Como empresa líder en recursos humanos, el Grupo Adecco tiene la promoción de la igualdad de género en materia laboral como uno de los ejes más importantes de su estrategia de sustentabilidad.

Encaramos el desafío de realizar esta investigación con el objetivo de hacer un aporte tangible a la gestión del conocimiento de la sustentabilidad, y con la convicción de estar ante uno de los temas clave de cualquier estrategia empresarial. Creemos que la igualdad de oportunidades y la no discriminación, además de mejorar los procesos empresariales, su competitividad y las condiciones de trabajo, contribuye a una mayor integración social.

Este documento puede enriquecerse con la lectura de otras publicaciones que brindan más información sobre la problemática abordada desde distintas perspectivas. El informe [“Trabajo y negocios inclusivos: integración de grupos vulnerables” \(2018\)](#), llevado adelante por el Observatorio de la Deuda Social de la UCA y la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE), permite profundizar sobre la situación laboral de mujeres con responsabilidad familiar en contextos de pobreza económica; mientras que la [“Guía de género para empresas. Hacia la paridad” \(2017\)](#), de la Red de Empresas por la Diversidad de la Universidad Torcuato Di Tella, da a conocer las ventajas de proveer una perspectiva de género para cada proceso de recursos humanos, dilucidar las principales barreras a las que se enfrentan las mujeres en el ámbito corporativo y proponer una serie de prácticas de igualdad de género y desarrollo de carrera para las empresas.

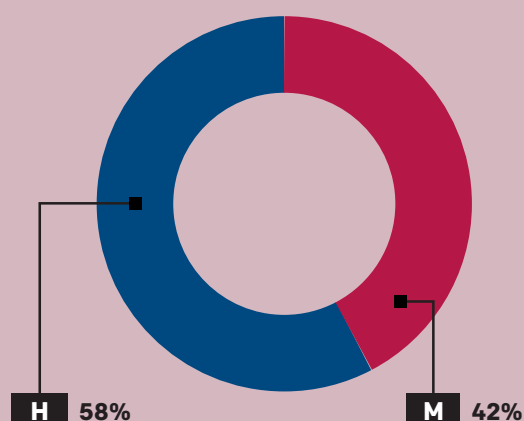




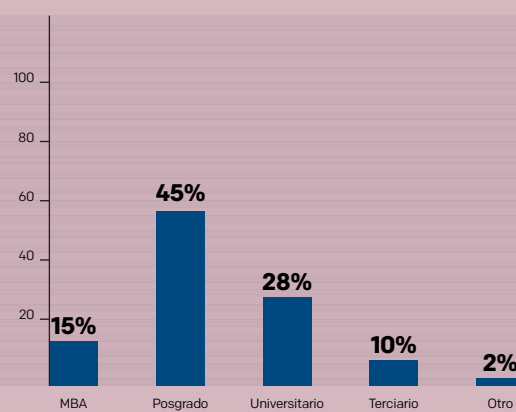
Metodología

La metodología utilizada fue una encuesta online dirigida a 1.092 ejecutivos de empresas, de los cuales participaron un total de 98. El cuestionario contó con preguntas abiertas y cerradas. La duración del trabajo de campo fue desde el 7 hasta el 26 de agosto de 2018.

GÉNERO DE LA MUESTRA

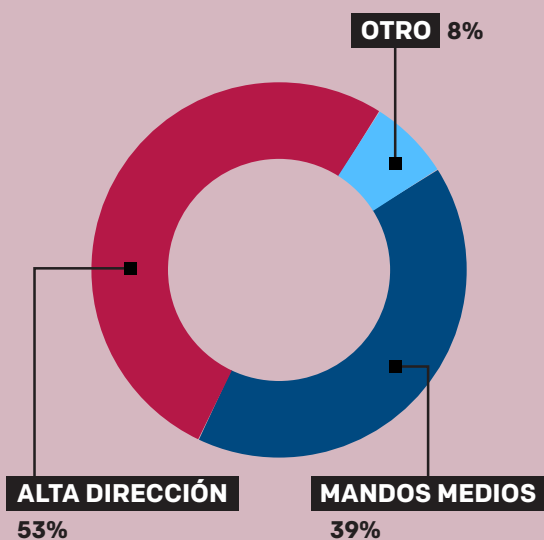


NIVEL DE FORMACIÓN

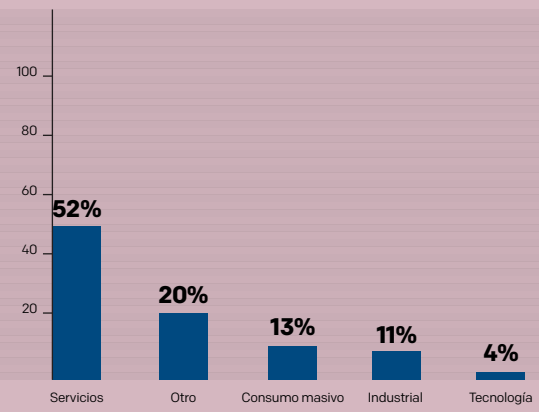




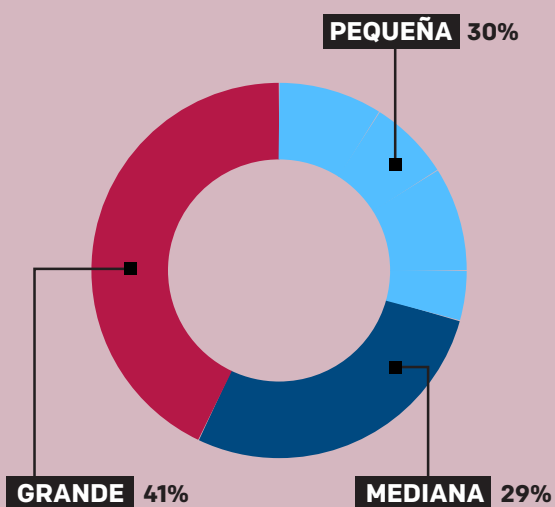
NIVEL JERÁRQUICO EN LA ORGANIZACIÓN



TIPO DE ORGANIZACIÓN



TIPO DE ORGANIZACIÓN



De la muestra han participado tanto varones (58%) como mujeres (42%), pertenecientes mayoritariamente a la alta dirección (53%) y mandos medios (39%), de empresas grandes (41%), medianas (29%) y pequeñas (30%), y de diversos rubros entre los que se destacan servicios (52%) y consumo masivo (13%). Los niveles de formación de los encuestados son principalmente ejecutivos con estudios de posgrado (45%) y universitarios (28%).



Resultados

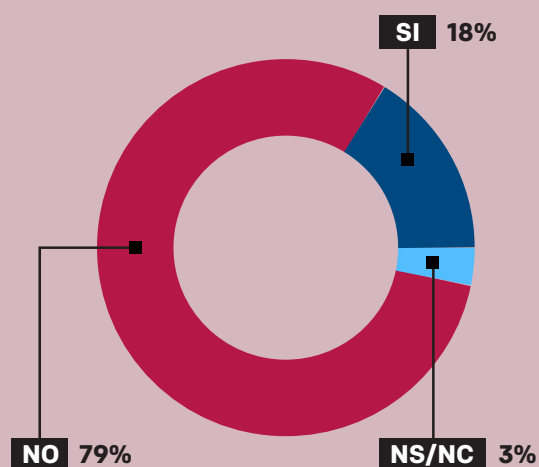
La primera parte del estudio refiere a algunas cuestiones generales para conocer el estado de situación del mercado laboral en Argentina en materia de igualdad de género.

Los resultados muestran que no hay una percepción positiva con respecto a que el sector privado vea al equilibrio de género como una cuestión estratégica, aspecto en el que coinciden en partes iguales tanto hombres como mujeres.

Tampoco hay grandes diferencias en esta cuestión según el tamaño de las empresas analizadas. Sí se percibe una valoración mucho mayor en el rubro de consumo masivo (50%) con respecto al resto.

Cabe destacar que en el sector industrial ninguno de los encuestados expresó que en el mismo se trabaje de manera estratégica el tema.

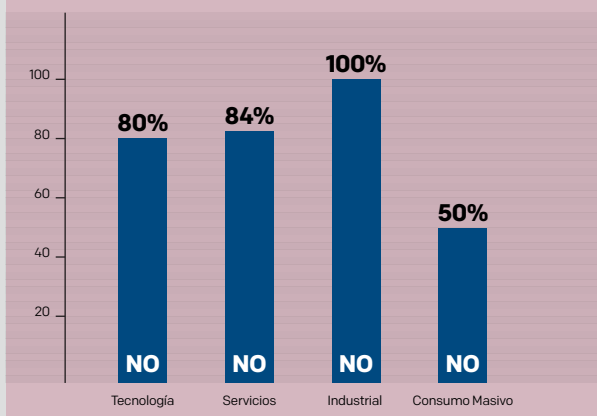
¿Usted considera que las empresas argentinas afrontan el equilibrio de género como un aspecto estratégico para el negocio?



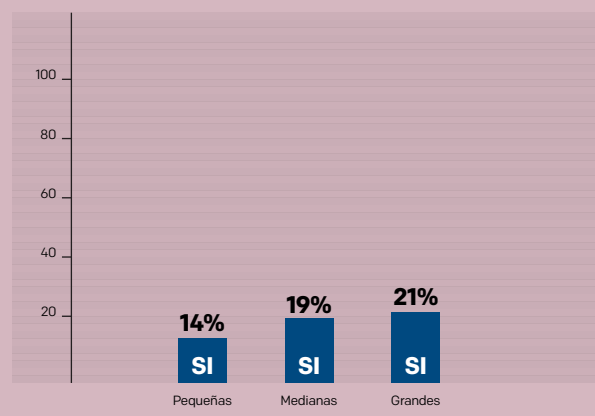
Resultado general



¿Usted considera que las empresas argentinas afrontan el equilibrio de género como un aspecto estratégico para el negocio?



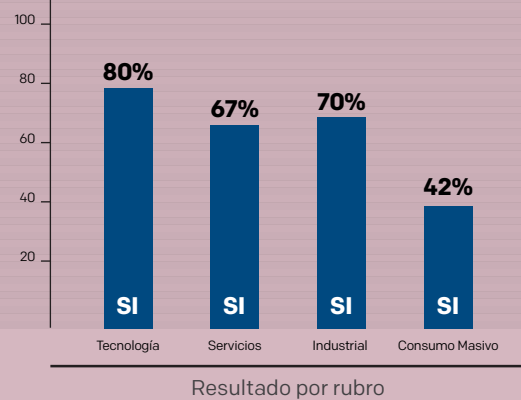
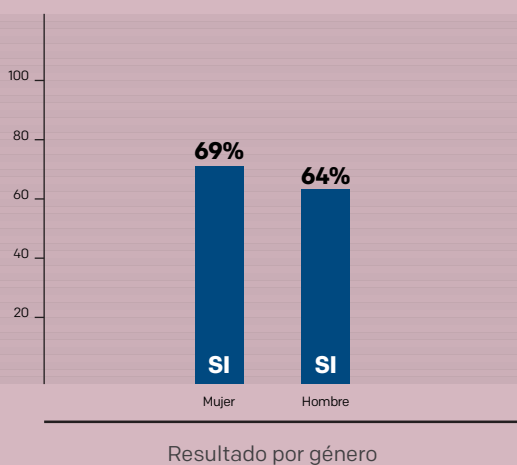
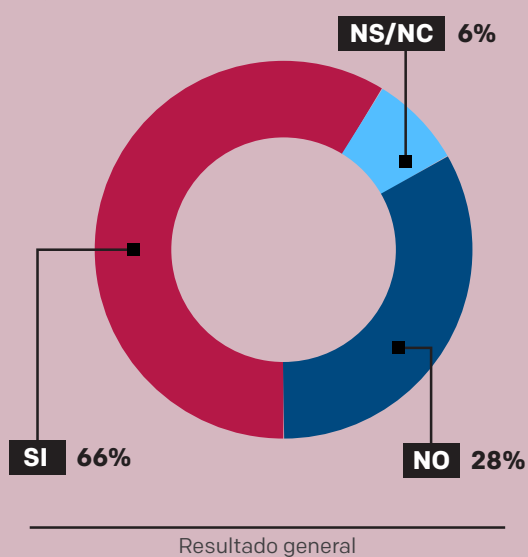
Resultado por rubro



Resultado por tamaño de la empresa



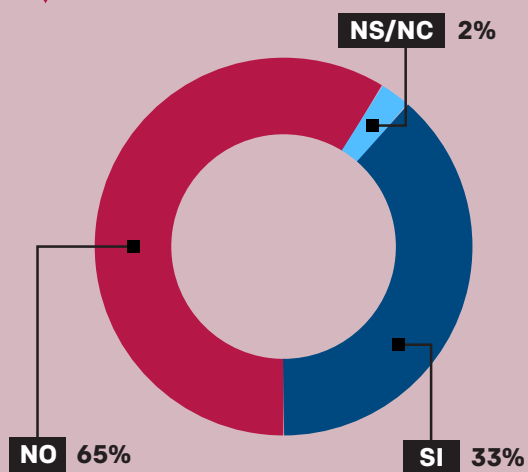
¿Considera que en Argentina el talento femenino está subutilizado?



Con respecto a la cuestión sobre si el talento femenino se encuentra subutilizado existe una coincidencia mayoritaria en todos los niveles, donde casi todos los indicadores superan el 60%. Así y todo, esta mirada está más presente en las propias mujeres (69%) que en los hombres (64%), en las empresas grandes (72%), y en las empresas de tecnología (80%) e industriales (70%).

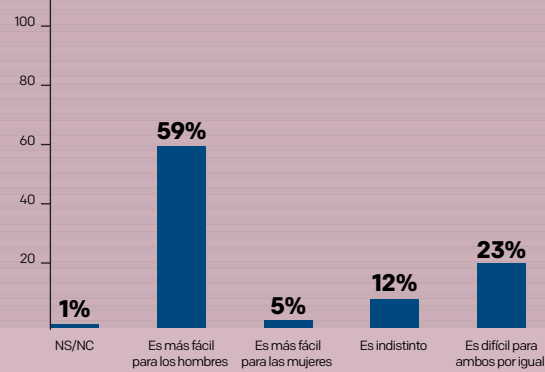


¿Usted considera que el mercado laboral argentino permite un equilibrio entre el desarrollo de la vida laboral y personal?

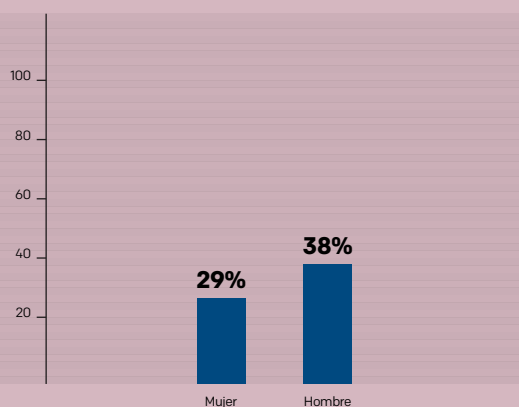


Resultado general

¿Usted cree que en general les es más fácil conciliar el trabajo y la familia a los hombres o a las mujeres?



Resultado por opinión general



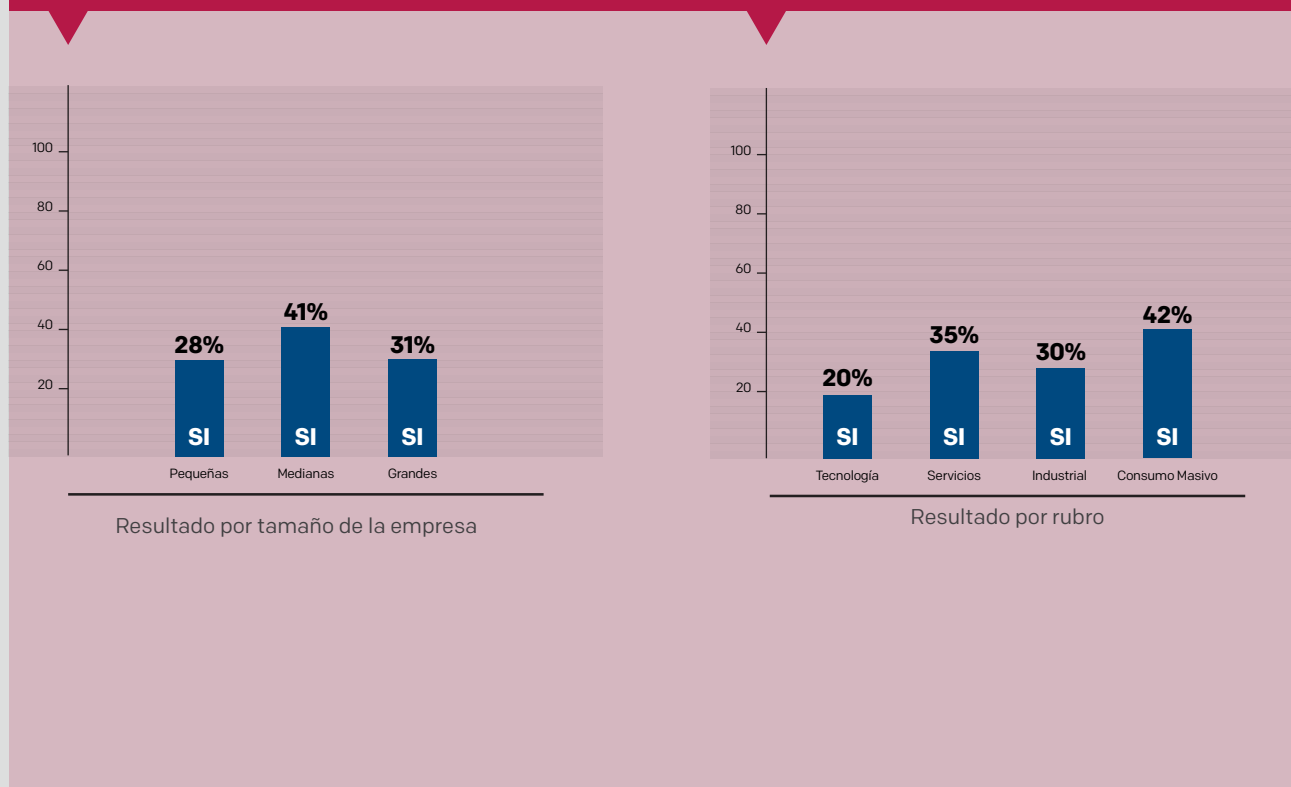
Resultado por género

Al momento de analizar cómo es la situación de la conciliación entre la vida personal y laboral que ofrece el mercado laboral argentino, se observa que continúa la percepción negativa (65%) entre los encuestados, siendo los hombres más optimistas (38%) con respecto a las mujeres (29%). Sin embargo, coinciden en que, generalmente, para los hombres es más fácil conciliar (59%).



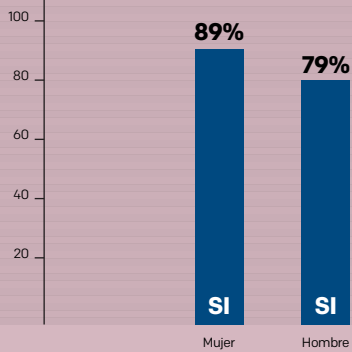
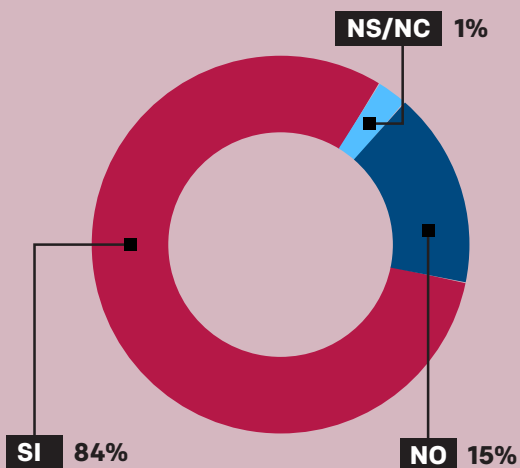
En cuanto a los rubros, se percibe un mayor equilibrio en general, siendo los sectores de consumo masivo (42%) y servicios (35%) los que tienen la opinión más favorable. Igualmente, hay que destacar que en ningún rubro se supera el 50% de valoración positiva al respecto. Algo similar ocurre al hacer un análisis según el tamaño de las compañías, donde las empresas medianas (41%) superan por lo menos 10% al resto.

¿Usted considera que el mercado laboral argentino permite un equilibrio entre el desarrollo de la vida laboral y personal?





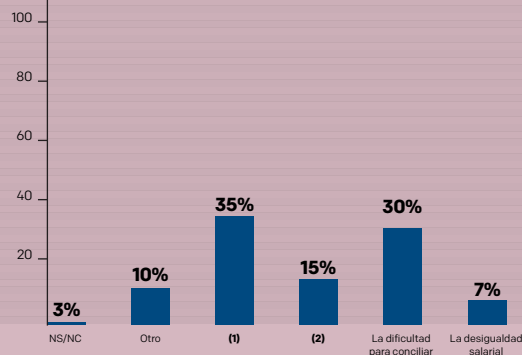
¿Considera que en general la maternidad es percibida en las empresas como un obstáculo en el desarrollo de la carrera de la mujer?



Resultado por género

Un aspecto central en materia de conciliación es el rol de la maternidad y sus implicancias en la vida laboral. Los resultados demuestran que hay una clara convicción sobre que hoy la maternidad se presenta como un obstáculo en el desarrollo de carrera de la mujer (84%). Esta percepción es compartida tanto por hombres (79%) como por mujeres (89%) en proporciones altas. Además, la maternidad (35%) y la dificultad para conciliar (30%) son los aspectos que se perciben como los más influyentes en lo que hace al desarrollo de carrera de las mujeres.

¿Cuál de los siguientes factores considera que dificulta más el desarrollo profesional de la mujer?



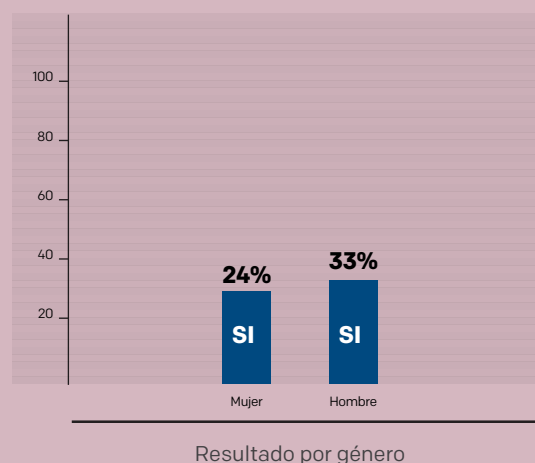
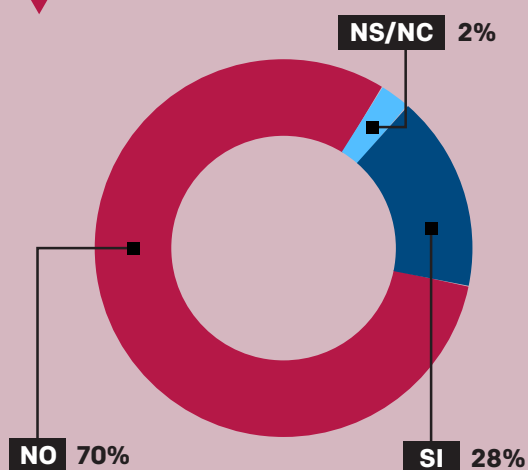
(1) Los prejuicios a la hora de contratar mujeres debido a la maternidad.
 (2) La falta de oportunidades en el desarrollo de carrera.

Resultado por opinión general

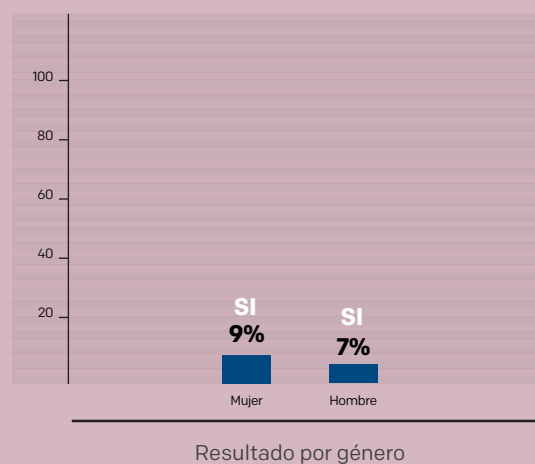
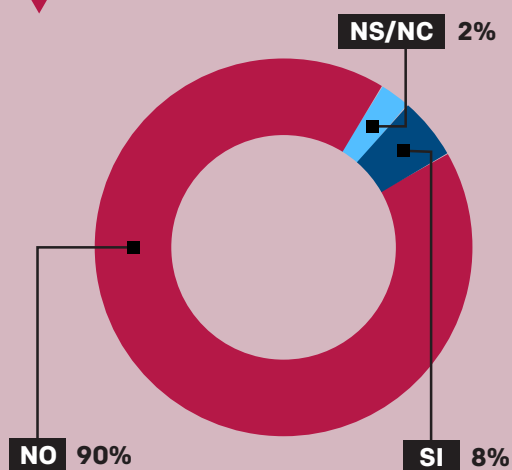


En lo que refiere a cómo están hoy estipuladas por ley las licencias, se observa que las de maternidad (28%) tienen mejor consenso con respecto a las de paternidad (8%). Las mujeres, sin embargo, tienen una mirada más crítica (24%) sobre las licencias de maternidad que los hombres (33%), mientras que hay bastante consenso entre ambos géneros en que las licencias de paternidad deberían extenderse.

¿Considera adecuado el tiempo estipulado por ley para las licencias de maternidad?

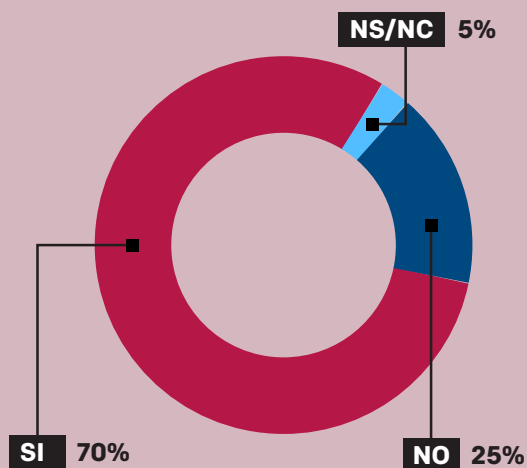


¿Considera adecuado el tiempo estipulado por ley para las licencias de paternidad?

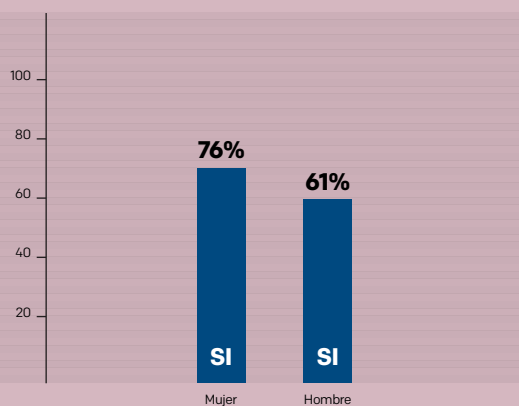




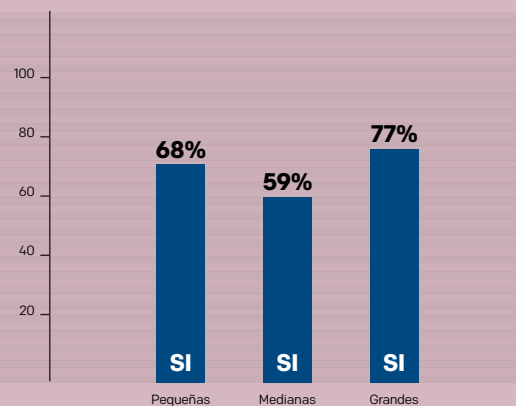
¿Usted considera que en general existe en Argentina un trato desigual a favor de los hombres a la hora de ascender a puestos de alta responsabilidad?



El desarrollo de carrera para ascender a puestos de alta responsabilidad es visto como favorable a los hombres (70%), mirada que comparten ambos géneros por igual pero con mayor nivel de criticidad por parte de las mujeres (76%). En las empresas grandes se percibe como más factible que esto ocurra (77%), aunque los niveles son altos en compañías de todos los tamaños. También se desprende que, para determinados tipos de empleo y/o para acceder a áreas específicas, los hombres corren con mayor ventaja (90%). Además, se percibe que las posibilidades de alcanzar la igualdad de género en el ámbito laboral son mayores cuanto más grandes son las empresas en las que se trabaja (43%).



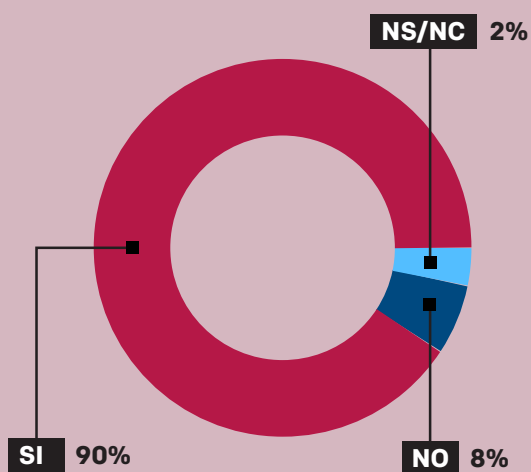
Resultado por género



Resultado por tamaño de la empresa

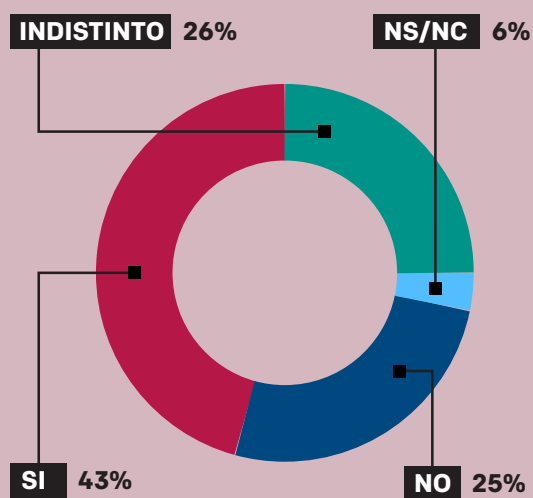


¿Usted considera que en ciertas áreas o tipos de empleo existe un trato desigual a favor de los hombres?



Resultado general

¿Usted cree que las posibilidades de igualdad de género en el empleo son mayores cuanto más grandes son las empresas?

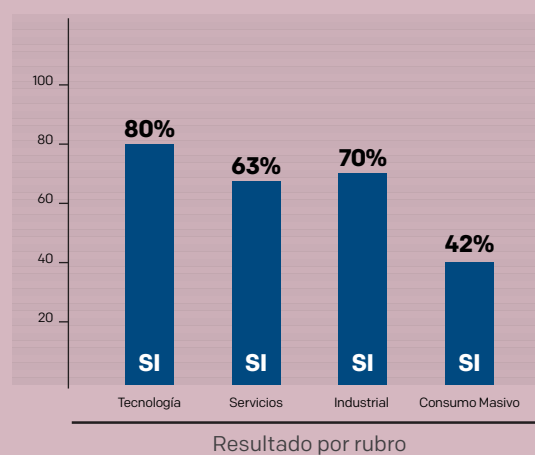
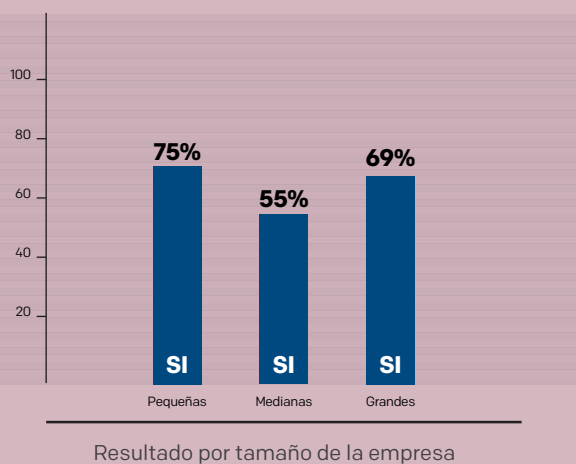
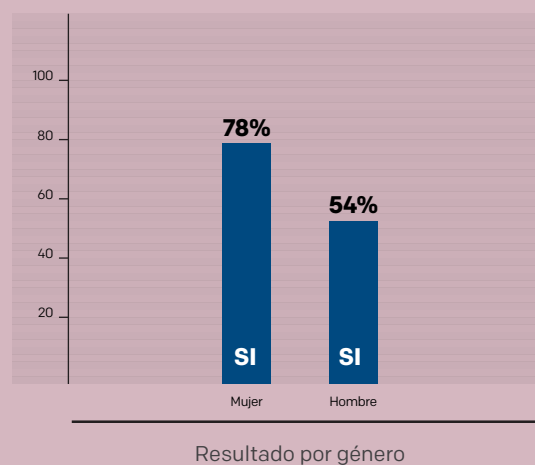
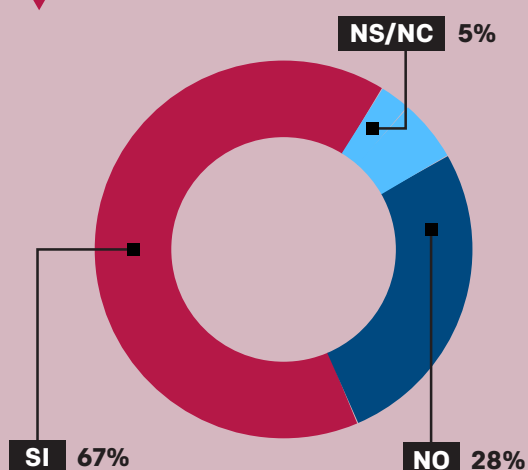


Resultado general



La brecha salarial por cuestiones de género es considerada como real por los encuestados (67%), teniendo las mujeres (78%) una creencia más alta que los hombres (54%). Tanto en las empresas pequeñas (75%) como en las grandes (69%), y en los rubros de tecnología (80%) e industriales (70%), pareciera darse esta brecha con mayor frecuencia.

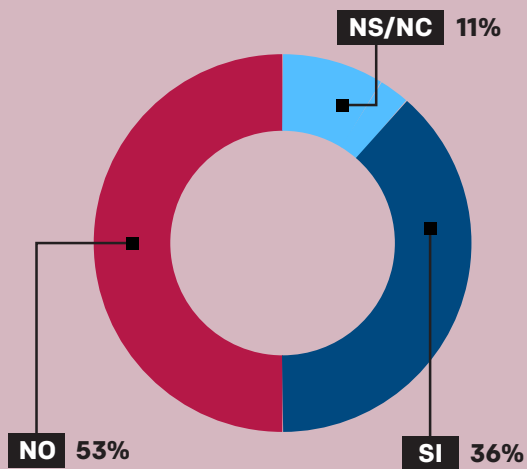
¿Usted percibe que en Argentina los hombres reciben un mejor salario que las mujeres ante la misma tarea?





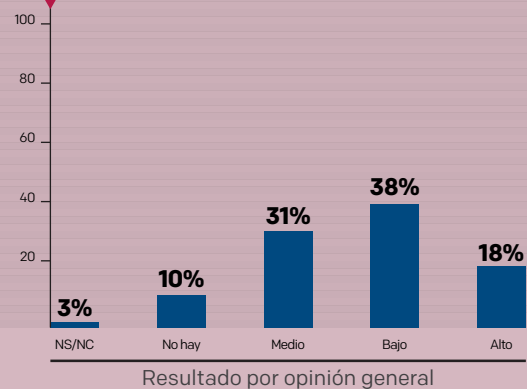
A pesar de las dificultades señaladas para alcanzar la igualdad de género en el ámbito laboral, el establecer cupos para la promoción de la mujer no es visto como una solución adecuada por la mayoría de los encuestados (53%).

¿Está a favor de establecer por ley cupos de género para promover la participación y el liderazgo de la mujer en la empresa?

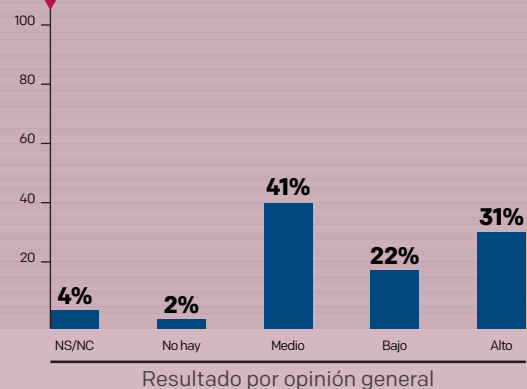


En una segunda etapa del estudio buscamos indagar sobre aspectos más puntuales, tanto desde la mirada personal como de la situación laboral concreta de los entrevistados. Los resultados nos muestran que la participación de la mujer en la alta dirección generalmente es baja (38%) y que, si bien aumenta al consultar sobre mandos medios (41%), no dejan de ser porcentajes que pueden ser mejorados.

En su empresa, el porcentaje de mujeres en la alta dirección es:



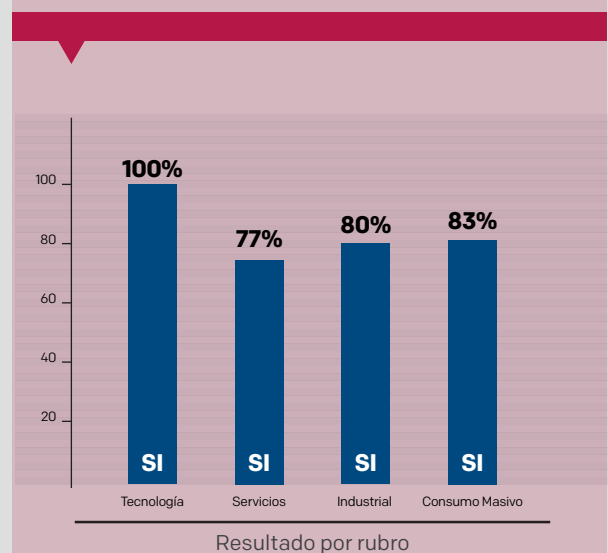
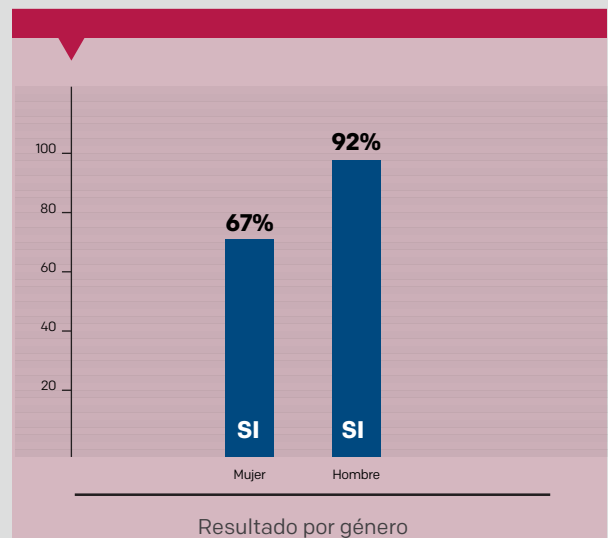
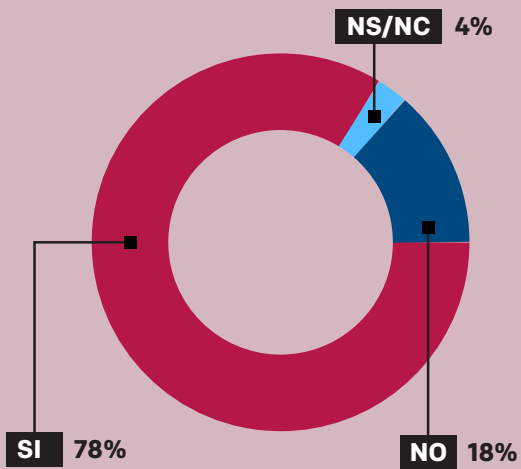
En su empresa, el porcentaje de mujeres en los mandos medios es:





Indagados sobre el desarrollo de carrera en su caso concreto, los entrevistados opinan favorablemente sobre las oportunidades que han tenido (78%), pero los hombres (92%) se consideran más afortunados que las mujeres (67%). Analizando la pregunta en base al tamaño de las empresas en las que trabajan, no se perciben diferencias significativas. Se destaca el rubro tecnológico por su porcentaje de satisfacción ideal (100%), aunque en el resto de los sectores los porcentajes también son altos.

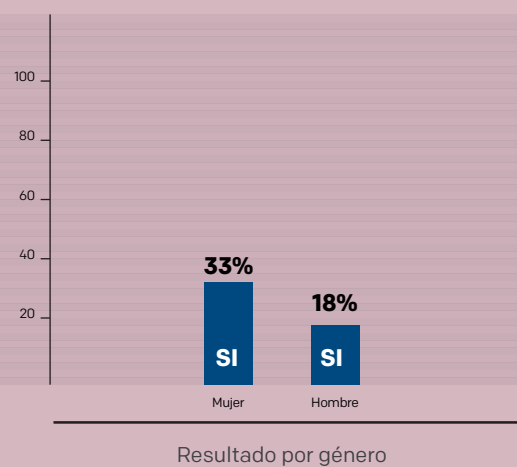
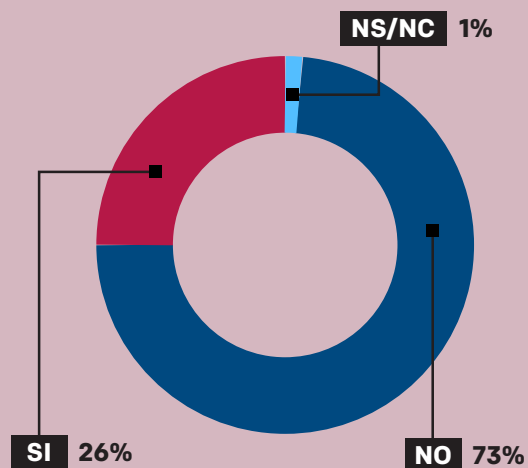
¿Usted como profesional considera que ha tenido posibilidades de desarrollo de carrera acorde a sus expectativas?





La discriminación en el ámbito laboral no pareciera estar jugando un rol clave al momento de desarrollarse profesionalmente (73%). Sin embargo, las pocas mujeres (33%) que así lo sienten casi duplican a los hombres (18%) que se consideran en esa situación.

¿En su experiencia profesional usted ha sido víctima en algún momento de alguna situación de discriminación laboral?





Entre las medidas concretas que se ponen en práctica en las empresas en las que se desempeñan laboralmente los entrevistados se destacan las que abordan la conciliación trabajo-familia y la maternidad/paternidad, además del abordaje institucional del acoso y la

violencia laboral. De todas maneras, un porcentaje alto de los encuestados reconocen que, en las empresas en las que trabajan, no se toman medidas concretas para promover la igualdad de género (27%).

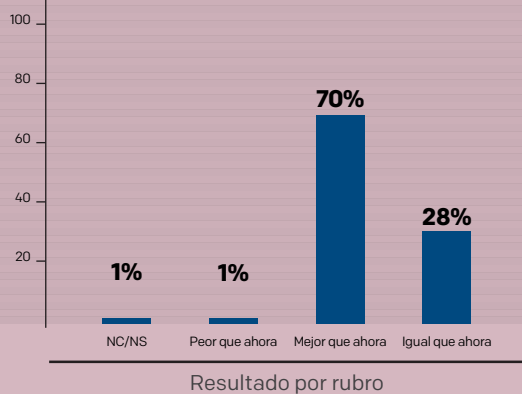
Acciones que se toman en la empresa en la cual trabaja para promover la equidad de género

Acciones para promover la conciliación trabajo-familia	43%
Beneficios por fuera del marco legal para madres y padres	42%
Políticas, protocolos y procedimientos contra el acoso y la violencia en el ámbito laboral.	41%
Actividades de concientización sobre equidad de género	28%
Políticas, protocolos y procedimientos para lograr participación de las mujeres en puestos de alta responsabilidad	27%
No se toman medidas concretas	27%
Comunicaciones internas con perspectiva de género	25%
Consejos, redes o comités de género dentro de la empresa	22%
Espacios de mentoreo, sponsoreo o capacitación específicos para mujeres, con miras a promover su desarrollo profesional	16%
Otro	6%

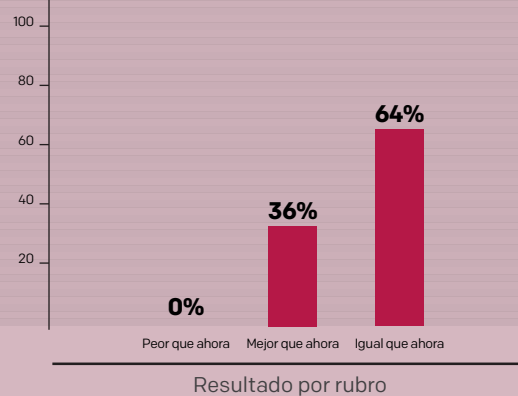


A futuro hay optimismo con respecto a que la igualdad de género mejorará en el mercado laboral argentino (70%). Los hombres (82%) se expresan incluso más favorablemente que las mujeres (64%) en este sentido.

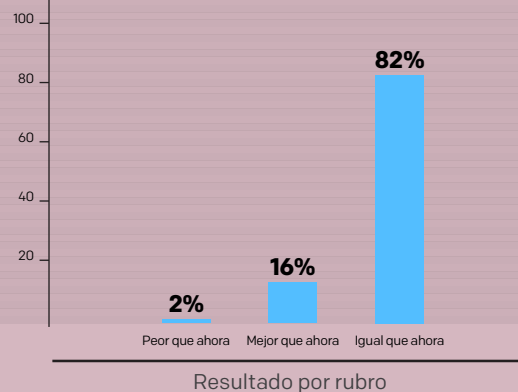
¿Usted cree que la igualdad de oportunidades para la mujer en el mercado laboral argentino en el mediano plazo será...



Para las mujeres la igualdad de oportunidades para las mujeres en el mercado laboral argentino en el mediano plazo será...



Para los varones la igualdad de oportunidades para la mujer en el mercado laboral argentino en el mediano plazo será...

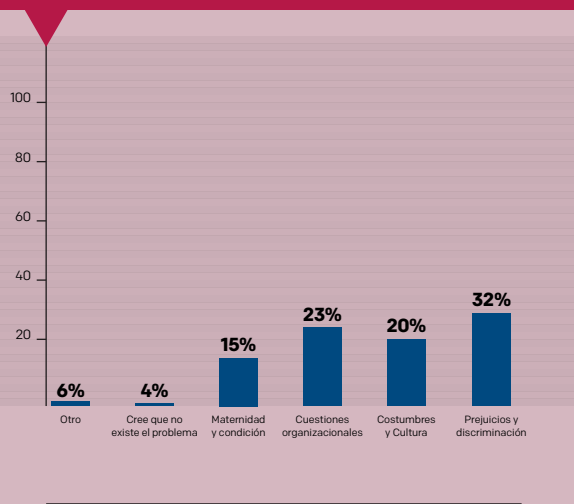




Al consultar con una pregunta abierta sobre dónde están las claves para entender el problema de la igualdad de género en el mercado laboral argentino se observa dispersión en la respuesta, pero los prejuicios y la discriminación (32%) aparecen como los factores que estarían teniendo una mayor incidencia, seguidos por aspectos organizacionales de las empresas (23%) que operarían en igual sentido.

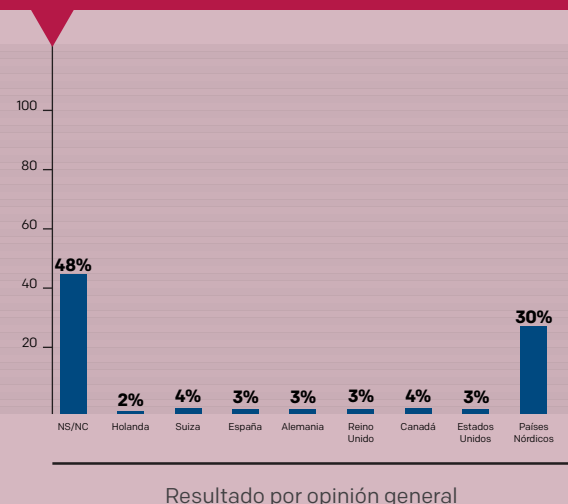
Al analizar si existe otro país que sea considerado como referente en la materia, la mayoría dice desconocerlo (48%), siendo los países nórdicos (30%) los que parecieran liderar la equidad de género en el mundo laboral, según la percepción de las personas encuestadas.

Según su opinión ¿Dónde radica el problema de la falta de equidad de género en el ámbito laboral en Argentina?



Resultado por opinión general

Según su opinión ¿En qué país del mundo se dan las mejores condiciones para alcanzar la equidad de género en el ámbito laboral?



Resultado por opinión general



Conclusiones

A modo de síntesis, presentamos las principales conclusiones que se desprenden del estudio:

- ▶ El sector privado debe mejorar la manera en que aborda la equidad de género como una cuestión estratégica, principalmente en los rubros industriales y de servicios.
 - ▶ El talento femenino se percibe como subutilizado; lo que representa una gran oportunidad para la gestión de las personas y la productividad de las empresas.
 - ▶ La conciliación de la vida personal y laboral enfrenta un gran desafío en Argentina, principalmente para las mujeres, y para los rubros industriales y de tecnología.
 - ▶ La maternidad es vista como un obstáculo en el desarrollo de carrera de la mujer y las licencias de maternidad y/o paternidad no estarían colaborando en este sentido.
 - ▶ Está instalada la idea de que existe la brecha salarial y que es más difícil para la mujer acceder a puestos de alta jerarquía.
 - ▶ Hay optimismo con respecto a que la equidad de género en el mundo laboral mejorará en el mediano plazo, tanto para los hombres como para las mujeres.
-



Reflexiones

A cargo de:

María José Sucarrat

Directora Ejecutiva de la R.E.D. de empresas por la diversidad



Durante las últimas tres décadas, las mujeres en Argentina han sido protagonistas de inéditos avances en el mundo del trabajo. Las brechas de género se han visto reducidas en varios indicadores como el nivel de actividad, empleo, desocupación o subocupación. Además, paulatinamente se las observa en posiciones de liderazgo y comienza a aceptarse su acceso a roles de poder y autoridad.

Juan Martin Argoitia

Asistente de Proyectos de la R.E.D. de empresas por la diversidad



No obstante, los cambios se desenvuelven con lentitud: las brechas son todavía significativas y las mujeres aún deben enfrentar persistentes barreras para acceder al empleo, desarrollarse profesionalmente y alcanzar puestos de decisión. Las desigualdades de género y la desvalorización de los aportes de las mujeres están profundamente arraigadas en las estructuras sociales, económicas y políticas.



Reflexiones

Por esta razón, a pesar de constituir una cuestión de derechos humanos y de negocio, el logro de la paridad de género en las organizaciones empresariales representa una tarea pendiente.

En este sentido, el trabajo de investigación desarrollado por Spring Professional con el apoyo técnico de ComunicaRSE enriquece el debate sobre la problemática de género en Argentina y presenta una oportunidad para detectar áreas de mejora sobre las cuales actuar a nivel organizacional.

Entre los principales resultados arrojados por la investigación se debe destacar que, de acuerdo a la percepción de los entrevistados, el ámbito empresarial no entiende el equilibrio de género como factor estratégico (79%) y el talento femenino está siendo subutilizado (66%).

Estos resultados reflejan la falta de visión en las empresas sobre la cuestión de género. Para que los cambios sean efectivos es fundamental incluir la diversidad de género y la igualdad de oportunidades en la **agenda estratégica** de la organización, lo cual implica a su vez adoptar acciones sostenidas en el tiempo y de forma transversal a todas las áreas o procesos.

Considerando que las mujeres disponen de mayor poder de decisión como consumidoras, representan la mitad del talento disponible y

registran mejores niveles de formación académica, no incluirlas en los procesos de innovación y la toma de decisiones implica una oportunidad perdida para quienes buscan mejores resultados en sus negocios, particularmente en un contexto marcado por la incertidumbre y la constante evolución de productos o servicios.

Entre otras consideraciones relevadas, se destaca el desafío que implica la conciliación de la vida personal, familiar y profesional en el mercado laboral argentino (65%), y más ampliamente, la percepción de la maternidad como obstáculo en el desarrollo de carrera de la mujer (84%).

En esta línea, resulta central pensar e incorporar acciones que contribuyan a un reparto equitativo de las tareas domésticas y de cuidado entre personas gestantes y no gestantes. Para ello, las organizaciones pueden ofrecer distintas **modalidades de trabajo flexible** que faciliten la integración de todos los ámbitos de la vida, y a su vez, implementar **políticas de corresponsabilidad** que tiendan a contrarrestar la discordancia generada por una mayor presencia femenina en el mercado de trabajo que no tiene como correlato una mayor presencia masculina en el hogar.



Reflexiones

Debido a la influencia de la cultura organizacional, todavía persiste una falta de aprovechamiento de licencias y beneficios entre los varones, por lo cual, el éxito de este tipo de políticas requiere que sean acompañadas por iniciativas de concientización para deconstruir los modelos mentales masculinos tradicionales. Asimismo, es necesario considerar que las demandas de conciliación ya no responden a un modelo único tradicional de familia, por lo que cualquier política en la materia debiera contemplar la diversidad en las composiciones familiares, independientemente de la orientación sexual o la identidad de género de sus integrantes.

Del trabajo de investigación también se desprende que una amplia proporción de ejecutivos observa barreras para el ascenso de mujeres a puestos de alta responsabilidad –“techos de cristal”- (70%) y para su acceso a determinados tipos de empleos o áreas – “paredes de cristal”- (90%). En virtud de ello, sería importante que las empresas, además de proteger el rol productivo de las mujeres y su reincorporación al trabajo post-licencia, impulsen también **prácticas de desarrollo** a través de las cuales puedan acelerar la continuidad de su plan de carrera sin retrasarse

en relación a sus pares varones: programas de rotación entre áreas, mapeo de talentos, programas de coaching o mentoreo, entre otras medidas.

Oportunamente, las personas encuestadas son optimistas y consideran que en el mediano plazo la igualdad de género mejorará en el mercado laboral argentino (70%). Sin embargo, el hecho que los varones (82%) se expresen mucho más favorablemente que las mujeres (64%) revela el reducido nivel de conciencia de los primeros sobre la discriminación de género y sus causas. Por esto resulta crucial impulsar un **trabajo de concientización** sobre nuevos modelos mentales, que neutralicen los sesgos inconscientes de género y den paso a la manifestación de masculinidades distintas a las tradicionales.

El logro de la paridad de género requiere trascender el ámbito de lo retórico, la implementación de acciones concretas sostenidas en el tiempo y la adopción por parte de los varones de un rol activo en la promoción de la diversidad de género en sus organizaciones.

Spring

Professional