



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

**FCE**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ECONOMÍA

# La inserción laboral de las mujeres en la empresa en perspectiva histórica: de operarias a directivas. Mendoza, 1974-2018.

**Por Lucía Andrea Zalba**

N° registro: 29.686

lucia.zalba@fce.uncu.edu.ar

**Directora: Dra. Patricia Olguín**

Mendoza, 2020.

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
1. <i>TEMA DE INVESTIGACIÓN</i> .....	4
2. <i>ANTECEDENTES</i> .....	5
3. <i>MARCO TEÓRICO</i> .....	7
3.1. <i>Paradigma</i> .....	7
3.2. <i>Teoría general</i> .....	7
3.3. <i>Teorías sustantivas</i> .....	8
4. <i>PROBLEMA, OBJETIVOS E HIPOTESIS</i> .....	10
5. <i>ESTRATEGIA METODOLÓGICA</i> .....	12
6. <i>ESTRUCTURA DEL TRABAJO</i> .....	13
<b>CAPÍTULO I: El largo y empinado camino de las mujeres en Argentina para ocupar puestos directivos en las empresas. Historia de un acceso creciente pero limitado en perspectiva internacional (1974-2000)</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 EL PROCESO HISTÓRICO DE LA INCORPORACIÓN CRECIENTE DE LA MUJER EN LA FUERZA DE TRABAJO EN EL MUNDO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2. EL ACCESO LIMITADO A LOS PUESTOS DIRECTIVOS. CARACTERÍSTICAS DE LA FUERZA DE TRABAJO FEMENINO EN LAS EMPRESAS EN ARGENTINA: OCUPACIÓN, CAPACITACIÓN, SITUACIÓN FAMILIAR E INGRESOS (1974-1995)</b> .....	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO II: La presencia de las mujeres en puestos directivos en empresas en el Gran Mendoza (2000-2018). Desafíos y posibilidades</b> .....	<b>34</b>
<b>2.1. CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y PROFESIONALES DE LAS MUJERES: OCUPACIÓN, CAPACITACIÓN, SITUACIÓN FAMILIAR E INGRESOS.</b> .....	<b>34</b>
<b>2.2. RESQUEBRAJANDO EL TECHO Y LAS PAREDES DE CRISTAL. IMPORTANCIA ECONÓMICA Y EMPRESARIAL DE UNA FUERZA DE TRABAJO DIVERSIFICADA EN TÉRMINOS DE GÉNERO</b> .....	<b>48</b>
2.2.1. <i>Dificultades y desafíos pendientes</i> .....	48
2.2.2. <i>La experiencia de una empresaria mendocina en cargos de alto nivel</i> .....	51
2.2.3. <i>Argumentos en favor de la diversidad de género en los puestos alta dirección</i> .....	53
2.2.4. <i>Algunos lineamientos generales como propuesta para avanzar hacia una mayor diversidad de género en puestos directivos</i> .....	55
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES</b> .....	<b>62</b>
<b>APÉNDICE ESTADÍSTICO</b> .....	<b>65</b>

Hasta 1990, los estudios de género se habían centrado en el mercado de trabajo y las relaciones laborales, analizando el aporte económico de las mujeres en su papel como trabajadoras, y no como empleadoras o propietarias, y menos aún como directivas de empresas; es por ello que la inserción laboral de las mujeres en la empresa es un tema relativamente reciente.

Esta investigación se propone realizar un estudio sobre mujeres que han desempeñado cargos directivos en las empresas en la Argentina, en Mendoza en particular, desde una perspectiva histórica. Con ese fin y a través de un análisis descriptivo histórico general, se estudió cuántas mujeres participaban del mercado de trabajo, cuáles eran las ocupaciones que desempeñaban, en particular, en las empresas, como así también se establecieron las diferencias de ingresos con los hombres y se identificaron las limitaciones que enfrentaban las mujeres para acceder a puestos de alta dirección, mediante la utilización de datos secundarios recogidos por la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) entre 1974 y 2018. Asimismo, se estudió la trayectoria de mujeres empresarias reconocidas en la Argentina, como es el caso de la mendocina Susana Balbo, sobre la base de entrevistas personales.

Se arribó a la conclusión general de que el proceso por el cual las mujeres han pasado de desempeñar cargos operativos a cargos directivos, ha sido lento pero continuo, acompañado de importantes transformaciones económicas, sociales, laborales y tecnológicas ocurridos en Argentina entre 1974 y 2018, tales como: el desplazamiento de la industria dando lugar al sector de los servicios, una mayor participación de las mujeres en el mercado laboral y una mayor educación de las mismas.

## INTRODUCCIÓN

Las características del trabajo femenino han sufrido modificaciones sustanciales desde la Revolución Industrial iniciada en Gran Bretaña en el siglo XVIII, acompañando los cambios ocurridos en los procesos productivos. En efecto, los puestos de trabajo que se contabilizan antes y después de un proceso de industrialización y urbanización no son de naturaleza homogénea. En la etapa preindustrial, las mujeres se concentran por lo general en tareas agrícolas, es decir, actividades en las cuales se desenvuelven por cuenta propia en el propio domicilio. En cambio, en los procesos modernizadores tienden a destruir este tipo de tareas y generar nuevos empleos que se desarrollan en ámbitos económicos específicos (el taller, la fábrica, el comercio, la oficina, etc.) bajo forma asalariada (Torrado, 2003).

En Argentina ocurre un proceso similar que describe una participación femenina creciente y diversificada en el mercado de trabajo desde fines del siglo XIX, vinculado a importantes transformaciones en sus estructuras económicas, sociales y demográficas. En efecto, en los países de la región la participación

femenina en los puestos gerenciales aumentó, entre 2004 y 2018; en particular en Argentina, pasó del 28,6% al 33,2%<sup>1</sup>; sin embargo, los datos revelan que este acceso sigue siendo limitado.

## *1. TEMA DE INVESTIGACIÓN*

En este marco, se pretende analizar el proceso por el cual las mujeres ocupadas en empresas pasaron de desempeñar cargos operativos a cargos directivos, prestando especial atención a los cambios ocurridos al interior de la organización empresarial entre 1974 y 2018. Específicamente se examinarán a las mujeres ocupadas en Mendoza. Con ese fin, se estudiará cuántas mujeres participaban del mercado de trabajo, cuáles eran las ocupaciones, las actividades y la jerarquía de los puestos que desempeñaban, en particular en las empresas, y las diferencias de salarios con los hombres, a partir de información recabada en la Encuesta Permanente de Hogares, entre otras fuentes. Asimismo, se estudiará la trayectoria de mujeres empresarias reconocidas en la Argentina, como es el caso de la mendocina Susana Balbo, sobre la base de entrevistas personales.

El recorte temporal responde a distintas cuestiones: por un lado, a la disponibilidad de información estadística homogénea y continua, en su mayor parte, y por otro, a los cambios registrados en la estructura productiva y la política económica de Argentina que dan cuenta de la profundización de un proceso de desindustrialización desde mediados de la década de 1970.

Asimismo, la importancia de esta investigación responde a: por un lado, a la actualidad frente a la pandemia provocada por el COVID, ya que ha profundizado las desigualdades sociales y, en particular, las desigualdades de género en el trabajo. En un contexto en donde se cerraron los espacios de cuidado, escuelas y demás centros educativos, todo el peso de estas actividades recayó sobre los hogares, que en un mismo espacio físico debieron convivir y realizar tareas de enseñanza y teletrabajo. Esta situación ha desencadenado una mayor intensificación del trabajo de las mujeres tanto en el ámbito doméstico, formal e informal. Es por esto que se plantea la posibilidad de una reversión de avances recientes obtenido por las mujeres en las últimas décadas. Por otro lado, se considera que las causas económicas, sociales y culturales de la desigualdad de las mujeres en el acceso a puestos de decisión en el mercado de trabajo, y en las empresas, no han sido suficientemente estudiadas y por lo tanto requieren de una perspectiva histórica y comparativa.

---

<sup>1</sup> Organización Internacional del Trabajo (OIT), Participación femenina en el empleo en puestos gerenciales (alta y media gerencia), datos disponibles en <https://ilostat.ilo.org/>

Se considera que la realización de este estudio es viable por la facilidad de acceso a la fuente de información en el portal del INDEC: se utilizarán datos secundarios provenientes de la Encuesta Permanente de Hogares a partir del año 1974 hasta el año 2018, específicamente para los primeros años, desde 1974 hasta 1982, se tomarán los datos correspondientes al Gran Buenos Aires y se hará un análisis comparativo con el Gran Mendoza debido a la falta de información de las bases que brinda esta última; como así también, se utilizará la entrevista semiestructurada realizada a Susana Balbo, disponible en el sitio web del Proyecto Creating Emergent Markets. Asimismo, se contará con información estadística adicional ofrecida por las bases de datos de organismos internacionales. El uso de dichas fuentes implicará un ahorro de tiempo y recursos que demandarían investigaciones de otro tipo.

Además, se cuenta con bibliografía actualizada referida al tema de estudio, la cual permite un abordaje multidisciplinario. También se dispone de la dirección y orientación de profesores con experiencia en la realización de trabajos de investigación y aportes realizados en las materias pertinentes al tema.

## *2. ANTECEDENTES*

El desarrollo de un trabajo de investigación sobre mujeres empresarias en Mendoza en perspectiva histórica supone un reto para los estudiantes de grado porque el tema es relativamente reciente. En relación con los artículos científicos publicados sobre el tema, pueden referirse, el trabajo de Heller, L. (2011), en el cual examina la situación actual de mujeres que han accedido a los niveles más altos de decisión en distintas empresas de Argentina. Asimismo, investigó acerca de sus trayectorias de carrera, sus condiciones de trabajo, la compatibilización de roles y el nivel educativo alcanzado, identificando tipologías de carrera de acuerdo con las tendencias observadas. Como parte de los hallazgos de la investigación, la autora, esboza un perfil de la mujer directiva argentina centrado en el perfil tradicional masculino de altos directivos, que es el que prevalece en ejecutivas latinas que han llegado a la cumbre dentro de las corporaciones. Otros de los trabajos recientes que podemos citar es el estudio de Gelambí Torrell, M. (2015), en donde reflexiona sobre la igualdad de género en las empresas de América Latina a partir de entrevistas efectuadas a mujeres que ocupan puestos de alta gerencia o de dirección.

Los cambios sociales, culturales, económicos, tecnológicos y laborales han modificado sustancialmente la vida de las personas, y sobre todo de las mujeres, en este último siglo, “de esta manera es que el trabajo femenino ya no es más “complementario” al trabajo del hombre” (Daeren, 2000). Dichos estudios plantean, entre otros aspectos, la existencia de obstáculos que enfrentan la mayoría de las mujeres en el lugar de trabajo y que son pocas las que superan las “barreras invisibles” para acceder a puestos de alta dirección (Wirth, 1998).

Sobre trabajos de mujeres en la historia podemos citar un estudio sobre el mundo laboral femenino de la primera mitad del siglo XX en la Argentina realizado por Aldonate (2013), quien realiza una síntesis historiográfica sobre aquellos trabajos que se han abocado a indagar el problema del trabajo femenino en sus dimensiones económicas, sociales y culturales.

En particular, sobre el trabajo de las mujeres en el sector vitivinícola de Mendoza, podemos citar a un artículo realizado por Alonso, V. N. (2014) desde una perspectiva de género, quien analiza las trayectorias laborales y de formación de mujeres, pertenecientes a distintas generaciones, que han trabajado o trabajan en la industria vitivinícola de Maipú en niveles de alta especialización o calificación, centrándose en describir las principales diferencias que existen entre las trayectorias laborales de formación de dos generaciones (generación nacida entre 1961-1976 y generación nacida entre 1977-1993). Entre los resultados que llega es que, si bien subsiste una desigualdad laboral en las bodegas maipucinas, también se han experimentado mejoras en las condiciones laborales para las mujeres, tanto en el ingreso en las distintas áreas como el ascenso laboral. Destaca, además, que las mujeres de la generación menor, bajo estudio, se mueven en un ámbito laboral menos hostil que la generación predecesora.

De los trabajos más recientes se encuentra el informe de la Organización Internacional del Trabajo (2019) en el cual se llevó a cabo una encuesta mundial de empresas para comprender mejor las dinámicas actuales del mercado de trabajo y evaluar cómo toman en consideración las empresas la diversidad de género. La encuesta analizó la diversidad de género en los puestos directivos y en sus consejos de administración, los retos que afrontan las mujeres en el lugar de trabajo cuando tratan de desarrollar su carrera profesional, así como las oportunidades para las empresas que redefinen sus resultados empresariales teniendo en cuenta la diversidad de género. En dicho estudio se constata que la proporción de mujeres en cargos directivos está creciendo considerablemente en todo el mundo. Desde 2002, se observa una tendencia constante a que sean cada vez más las mujeres quienes ocupen rápidamente los puestos vacantes a este nivel, en particular en Asia y el Pacífico, América Latina y Asia Central. No obstante, el aumento ha sido considerablemente menor en algunas regiones, como África y Oriente Medio. Además, sostiene que estos avances tienen que conducir a un cambio aún mayor en la composición de género del personal directivo superior y en los puestos que entrañan toma de decisiones en las empresas. Se concluye que la diversidad de género constituye una estrategia comercial acertada y que reviste una gran importancia porque la falta de esta diversidad puede constituir un obstáculo para mejorar el rendimiento comercial. La mayoría de las empresas del mundo, con independencia de sus dimensiones, declaran que la diversidad de género contribuye a mejorar sus resultados comerciales.

De acuerdo con la bibliografía especializada consultada advertimos la escasez de estudios sobre el trabajo de las mujeres en las empresas y el desempeño de cargos directivos desde la perspectiva histórica

que se propone y que permite indagar aún más sobre el rol de la mujer en la sociedad, más precisamente en las empresas y para el caso de Argentina, en particular Mendoza. Para contribuir a un mayor conocimiento del tema, se analizará el proceso por el cual las mujeres argentinas ocupadas en empresas pasaron de desempeñar cargos operativos a cargos directivos en los últimos 50 años.

### 3. MARCO TEÓRICO

Se procede a definir el marco teórico de la investigación puesto que orienta la forma con que se aprehende la realidad que incluye supuestos de carácter general acerca del funcionamiento de la sociedad y la teoría sustantiva o conceptos específicos sobre el tema que se pretende analizar. (Sautu, 2005).

#### 3.1. Paradigma

En el nivel más general de la teoría se encuentra el paradigma. “Este constituye un conjunto de conceptos teórico-metodológicos que el investigador asume como un sistema de creencias básicas que determinan el modo de orientarse y mirar la realidad” (Sautu, 2005). Se elige para este trabajo el paradigma Post-Positivista el cual enfatiza la objetividad de quien investiga. El mismo tiene una serie de supuestos que se detallan a continuación:

- Ontológicos: La realidad es objetiva.
- Epistemológicos: Separación entre el investigador y el objeto de estudio.
- Axiológicos: El investigador busca desprenderse de sus valores propios, de su orientación, de sus concepciones del bien y el mal, de lo justo e injusto y de las demás características puramente subjetivas de forma de lograr una investigación objetiva.
- Metodológicos: Se utiliza la deducción en el diseño y la inducción en el análisis. Se implementan modelos de análisis causal y técnicas estadísticas. Se operacionaliza conceptos teóricos en términos de variables. Se busca generalización en términos de predictibilidad (Sautu, 2005). Sin embargo, en este trabajo también se utilizarán técnicas metodológicas cualitativas como es la entrevista semiestructurada, que en este caso será de utilidad para comprender ciertos aspectos del tema estudiado.

#### 3.2. Teoría general

Este trabajo, como se ha mencionado, se abordará desde una perspectiva histórica, concibiendo que la comprensión de la historia de la economía proporciona una perspectiva, es decir una apreciación de los modos de proceder del espíritu humano. Como sostiene Schumpeter (2015, p. 47) “la economía es un

proceso único desplegado en el tiempo histórico. Nadie puede tener la esperanza de entender los fenómenos económicos de ninguna época-tampoco de la presente- si no domina adecuadamente los hechos históricos o no tiene sentido histórico suficiente, o lo que también se puede llamar experiencia histórica”. El registro histórico ha de reflejar los hechos institucionales que no son puramente económicos, de este modo facilita el método mejor para comprender cómo están relacionados los hechos económicos con los no económicos y cómo se deberían relacionar las ciencias sociales entre ellas. Además, dicho autor propone distintas definiciones de ciencia. Entiende que “es ciencia cualquier campo de conocimiento que haya desarrollado técnicas especiales para el hallazgo de hechos y para la interpretación y la inferencia (análisis)” (Schumpeter, 2015, p. 41). Además, subraya los aspectos sociológicos del mismo, concluyendo que la Economía es una ciencia en el sentido de su definición. Esta investigación sobre el trabajo de las mujeres en las empresas adhiere a este enfoque, que prioriza tanto el análisis histórico como el estudio estadístico de los fenómenos económicos.

### 3.3. Teorías sustantivas

A partir del concepto de Economía que incluye un sentido histórico, definimos lo que entendemos por empresa.

Durante la Revolución Industrial, surgieron las fábricas que representaban una forma radicalmente nueva de organizar la producción de bienes manufacturados: era un establecimiento donde se concentraba la mano de obra, organizada sobre la base de una división del trabajo, donde el proceso productivo está mecanizado con maquinaria accionada por fuentes de energía no animal, todo ello bajo la autoridad de un empresario (Valdaliso y López, 2008). Así es que se fueron conformando dos clases sociales con perfiles cada vez más definidos y distanciados entre sí: los empresarios de un lado, y los trabajadores de otro.

La nueva forma de organización del trabajo y la producción representada por la fábrica implicaba que un mayor número de tareas estaba bajo responsabilidad del empresario. Éste tenía que invertir capital en edificios y maquinaria, adquirir materias primas y contratar mano de obra y, de manera general, supervisar, todo el proceso productivo (Valdaliso y López, 2008).

Se presentan a continuación definiciones de conceptos específicos de la investigación.

El *techo de cristal* es una barrera invisible que se encuentran muchas mujeres en un momento determinado en su desarrollo profesional, normalmente en el acceso a los puestos más altos de la jerarquía de las organizaciones en las que trabajan. Una vez llegado a este punto, muy pocas mujeres franquean dicha barrera, estancando su carrera profesional (Albert López-Ibor, Escot Mangas y Fernández Cornejo, 2008).

Esa barrera invisible se puede desglosar en dos tipos de obstáculos o limitaciones a la promoción profesional:

- a) los obstáculos impuestos por complejos entramados de estructuras, o normas no escritas, existentes en organizaciones tradicionalmente dominadas por hombres.
- b) las limitaciones profesionales que se imponen a sí mismas muchas mujeres (y todavía muy pocos hombres) con objeto de poder conciliar el trabajo fuera del hogar con las responsabilidades familiares y el trabajo doméstico profesional (Albert López-Ibor, Escot Mangas y Fernández Cornejo, 2008).

En base a las definiciones conceptuales que proporciona el INDEC mediante el Clasificador Nacional de Ocupaciones, que ordena en forma sistemática las ocupaciones del total de la población activa, se tomarán en cuenta las siguientes ocupaciones relativas a la dirección.

Según el ámbito institucional al que pertenece la unidad económica u organismo, la investigación se centrará en las *empresas privadas*: aquellas que se dedican a la producción de bienes o servicios con arreglo a fines de generación y apropiación de lucro económico.

En cuanto al tamaño de la unidad económica, expresado en personal ocupado total, se tomarán en cuenta las siguientes ocupaciones:

- **Directivos/as de pequeñas y microempresas privadas (establecimientos de 1 a 5 personas):** son los que ejercen la conducción general de los establecimientos privados de hasta 5 personas que desarrollan, paralelamente a la conducción general del establecimiento, la ejecución de tareas específicas de producción o servicios. Las principales actividades son: planificar, organizar y supervisar las actividades del establecimiento y el uso de los recursos, coordinar el personal, registrar y administrar actividades, dinero y personas; establecer y acordar precios y condiciones con proveedores y clientes; desarrollar tareas directas de producción de bienes o de prestación de los servicios. Ejemplos: fabricante textil, contratista de la construcción, consultor, administrador de consorcios, comerciante de panadería, entre otros.
- **Directivos/as de medianas empresas privadas (establecimiento de 6 a 40 personas):** son los que ejercen la conducción general de empresas y establecimientos privados de 6 a 40 personas, a través de la formulación de los objetivos y metas, y la toma de decisiones globales acerca de actividades y recursos. Las principales tareas desempeñadas son: definir y formular la política de la empresa; planificar, dirigir y coordinar las actividades generales o específicas; evaluar e informar sobre actividades y resultados al órgano directivo de la empresa; representar a la organización ante

terceros. Ejemplos: subgerente/a general de banco, prestador/a de servicios y vigilancia, productor/a agropecuario/a, maestro/a mayor de obra, entre otros.

- **Directivos/as de grandes empresas privadas productoras de bienes y servicios (establecimientos de más de 41 personas):** son los que ejercen la conducción general de empresas y establecimientos privados de más de 40 personas, a través de la formulación de los objetivos y metas, y la toma de decisiones globales acerca de actividades y recursos. Las principales tareas desempeñadas son: definir y formular la política de la empresa; planificar, dirigir y coordinar las actividades generales o específicas; evaluar e informar sobre actividades y resultados órgano directivo de la empresa; representar la organización ante terceros. Ejemplos: director o gerente de hospital o clínica privados, director de establecimiento educativo privado, director de medio de comunicación de masas, presidente de comisión directiva empresarial, entre otros.

#### *4. PROBLEMA, OBJETIVOS E HIPOTESIS*

A continuación, se exponen las preguntas de investigación, junto con los objetivos y las hipótesis:

##### **Problema de investigación:**

¿Cómo ha sido el proceso por el cual las mujeres ocupadas en empresas pasaron de desempeñar cargos operativos a cargos directivos en la Argentina, en particular en Mendoza, entre 1974 y 2018?

##### **Preguntas de investigación derivadas de la pregunta problema:**

- a. ¿Cuáles eran las ocupaciones y la jerarquía de los puestos de trabajo que desempeñaban las mujeres en las empresas en la Argentina, en particular en Mendoza, entre 1974 y 2018?
- b. ¿Qué limitaciones enfrentan las mujeres para acceder a puestos de alta dirección en Mendoza entre 1974 y 2018?
- c. ¿Existían diferencias entre los salarios de hombres y mujeres que ocupaban cargos directivos en Mendoza, entre 1974 y 2018?
- d. ¿Qué vivencias experimentaron las mujeres como Susana Balbo, tanto en relación con obstáculos como oportunidades, para llegar a ocupar puestos directivos en empresas en Argentina?

Los objetivos que van a derivar de las preguntas de investigación son los siguientes:

##### **Objetivo general:**

Analizar el proceso por el cual las mujeres ocupadas en empresas pasaron de desempeñar cargos operativos a cargos directivos en la Argentina, en particular en Mendoza, entre 1974 y 2018.

**Objetivos específicos:**

- a. Determinar cuáles eran las ocupaciones y la jerarquía de los puestos de trabajo que desempeñaban las mujeres en las empresas en la Argentina, en particular en Mendoza, entre 1974 y 2018.
- b. Identificar las limitaciones que enfrentaban las mujeres para acceder a puestos de alta dirección en Mendoza entre 1974 y 2018.
- c. Establecer las diferencias salariales entre hombres y mujeres que desempeñaban cargos directivos en Mendoza, entre 1974 y 2018.
- d. Comprender las vivencias, con connotaciones positivas y negativas, experimentadas en el ingreso al mundo empresarial de mujeres reconocidas en Argentina como Susana Balbo.

En base a estos objetivos se presume como hipótesis general del proyecto que: el proceso por el cual las mujeres ocupadas en empresas pasaron de desempeñar cargos operativos a cargos directivos ha sido lento pero continuo y acompañado de importantes transformaciones económicas, sociales, laborales y tecnológicas en Argentina entre 1974 y 2018

En relación con los objetivos específicos, se sostienen las siguientes hipótesis:

- a. Luego de las políticas económicas desarrollistas que fueron implementadas desde 1960 y hasta mediados de 1970, el giro hacia una orientación de la economía más liberal que implicó la incorporación de tecnologías modernas facilitó la aparición de ocupaciones modernas no manuales, tales como la administración, servicios sociales, finanzas, seguros y comercio. El acceso de la clase media, y en particular de las mujeres que ingresaban a la universidad, y el proceso de desindustrialización y financiarización de la economía iniciado a mediados de la década de 1970, influyeron en una mayor inserción de las mujeres en sectores como el comercio, servicios, y en las empresas.
- b. La mayoría de las mujeres empleadas, empleadoras, micro-empresarias, profesionales, etc., han tenido que combinar las responsabilidades de su trabajo remunerado con sus responsabilidades familiares o replantear sus proyectos familiares. Otra limitación ha tenido que ver con prejuicios sociales vinculado al "ser mujer" y su rol en la sociedad.
- c. La diferencia de salarios entre hombres y mujeres que desempeñaban cargos directivos ha sido persistente durante el período 1974-2018.
- d. Las vivencias experimentadas por Susana Balbo en los primeros años de su carrera estuvieron signadas por una lucha constante por demostrar sus capacidades profesionales y establecerse en

puestos de decisión en la industria del vino, debido al ambiente predominantemente masculino en el que se encontraba, el cual no estaba acostumbrado a liderazgos femeninos.

## 5. *ESTRATEGIA METODOLÓGICA*

El abordaje metodológico de la investigación será cuantitativo ya que se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para describir los fenómenos estudiados. Sin embargo, habrá un cruce con una hipótesis cualitativa, mediante la entrevista de tipo semiestructurada a Susana Balbo proveniente del sitio web del Proyecto Creating Emergent Markets para comprender vivencias experimentadas que tuvo que atravesar para llegar a ocupar un puesto directivo. De esta forma, se enriquece el proceso de investigación al permitir entender ciertos aspectos de la realidad que pueden no ser tenidos en cuenta mediante el análisis cuantitativo.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental y longitudinal ya que se recabarán datos en diferentes puntos del tiempo con el fin de medir y describir la evolución del problema de investigación.

El tipo de investigación que se plantea es descriptivo y se realizará mediante la utilización de datos secundarios recogidos por la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) entre 1974 y 2018. Para los primeros años, desde 1974 hasta 1982, se tomarán los datos del Gran Buenos Aires y se hará un análisis comparativo con Mendoza. Se contará con información estadística adicional provenientes de los censos nacionales de población de Argentina y bases de datos de organismos internacionales. El uso de dichas fuentes implicará un ahorro de tiempo y recursos que demandarían investigaciones de otro tipo, y son de fácil acceso. La investigación y el análisis de datos se realizarán a través de programas estadísticos actualmente a disposición de la estudiante, como STATA.

El objeto de estudio son las mujeres ocupadas en empresas. Para abordarlo, se acudirá a la construcción de series estadísticas de variables e indicadores en el largo plazo. En particular, se identificará a partir de los datos ofrecidos por la EPH, aquellas mujeres que han estado ocupadas tanto como empleadas o empleadoras, asalariadas y directivas de pequeñas, medianas y grandes empresas, de acuerdo con la desagregación que realiza el Clasificador Nacional de Ocupaciones del INDEC; en los casos en que la encuesta no lo especifique, como ocurre para los primeros años, se observarán y considerarán las características de la actividad principal. Por otro lado, se tomarán en cuenta características de la mujer bajo estudio como edad, estado civil y si tiene hijos, etc., que ayudarán a responder a las preguntas específicas de este trabajo. Se tomará como muestra representativa a las personas ocupadas asalariadas residentes en Argentina, en particular en el aglomerado Gran Mendoza, contempladas en la EPH a partir de 1974 hasta 2018. La muestra es de tipo probabilística-estratificada.

## *6. ESTRUCTURA DEL TRABAJO*

Teniendo en cuenta los objetivos planteados, el trabajo se ha estructurado en 2 capítulos. En el Capítulo I se analiza el proceso del creciente pero limitado acceso de las mujeres para ocupar puestos directivos en Argentina y en el mundo entre 1974 y 2000, y se divide en 2 partes. En primer lugar, se analiza el proceso histórico sobre la creciente incorporación de las mujeres en la fuerza de trabajo en el mundo, más específicamente en países desarrollados, el cual responde a cambios ocurridos en los procesos productivos que han impactado directamente sobre las empresas, como así también se presentan datos en cuanto a la participación de las mujeres en puestos directivos en empresas de estos países; en segundo lugar, se lleva a cabo un análisis descriptivo sobre la incorporación de la mujer en la empresa en Argentina, haciendo uso de los datos recabados por la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) entre 1974 y 1995. Para ello se realiza un análisis comparativo entre el Gran Buenos Aires y el Gran Mendoza, examinando la participación de la mujer en el mercado de trabajo y cuáles eran los sectores económicos donde trabajaban para luego pasar a un análisis más específico sobre el Gran Buenos Aires (debido a la escasez de información que ofrecen las bases de la EPH para el Gran Mendoza), donde se analizan las características de la fuerza de trabajo femenino en las empresas: ocupación, capacitación, situación familiar e ingresos.

En Capítulo II, se analiza la presencia de las mujeres en los puestos directivos en empresas en el Gran Mendoza, a partir de los datos ofrecidos por la EPH entre el 2000 y 2018, y se divide en dos partes. En primer lugar, se analiza una serie de variables relacionadas con la situación personal y profesional de la mujer: ocupación, capacitación, situación familiar e ingresos. Aquí se trata de ir identificando algunas de las características personales y profesionales que pueden estar influyendo en la menor presencia de las mujeres en los puestos de dirección en las empresas como así también la desigualdad en materia de ingresos con respecto a los hombres. En segundo lugar, se aborda sobre la importancia económica y empresarial de una fuerza de trabajo diversificada en términos de género: primero, se exponen aquellas dificultades y desafíos pendientes que deben afrontar las mujeres en el ascenso a su carrera profesional; segundo se muestra las vivencias experimentadas por la empresaria mendocina Susana Balbo que da cuenta de otro tipo de obstáculos como oportunidades que tuvo que atravesar para llegar a ocupar un cargo de alto nivel y que pueden no ser detectados mediante el análisis cuantitativo; luego, en base a lo visto en la entrevista y citando a otros estudios, se describen las razones por las cuales es deseable incrementar la presencia femenina en los escalones directivos más altos de las empresas. Por último, se propone una serie de lineamientos generales para avanzar hacia una mayor diversidad de género en puestos directivos.

Finalmente, las conclusiones se presentan al final del trabajo, en donde se ofrecerá una recapitulación de los principales resultados obtenidos.

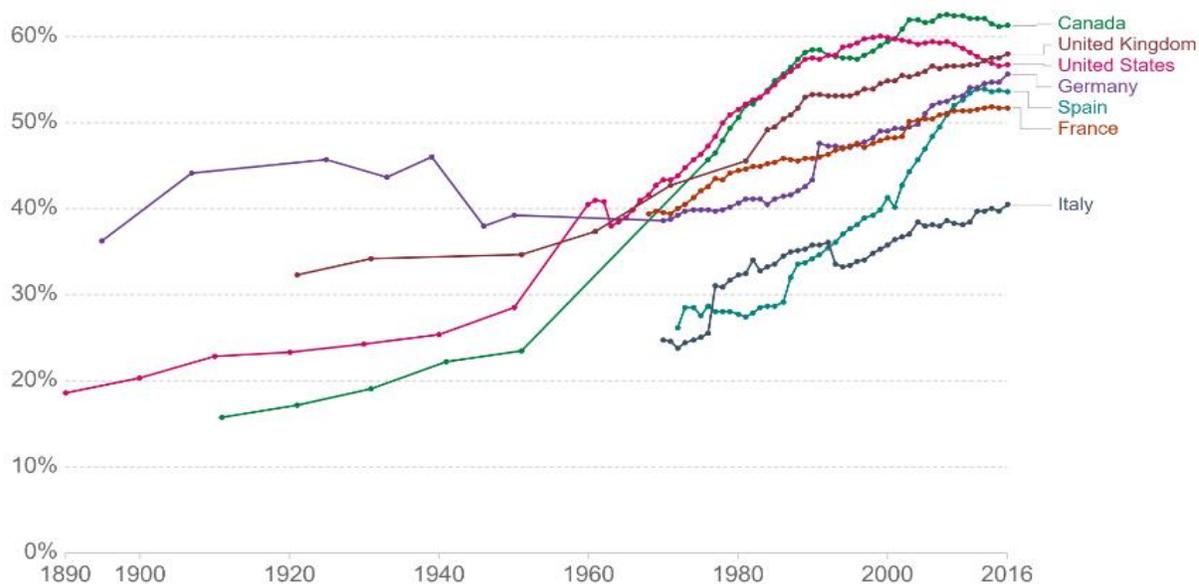
# CAPÍTULO I: El largo y empinado camino de las mujeres en Argentina para ocupar puestos directivos en las empresas. Historia de un acceso creciente pero limitado en perspectiva internacional (1974-2000)

El aumento de la participación femenina en la fuerza laboral ha sido uno de los desarrollos económicos más notables del siglo XX; sin embargo, los datos revelan que aún queda mucho para que las mujeres igualen en número a sus pares masculinos y esto se ve reflejado en los puestos directivos en las empresas. En este apartado presentamos cómo ha ido evolucionando la participación de la mujer en el mercado laboral y empresarial en países desarrollados para luego pasar a analizar la incorporación de la mujer en la empresa en Argentina.

## 1.1 EL PROCESO HISTÓRICO DE LA INCORPORACIÓN CRECIENTE DE LA MUJER EN LA FUERZA DE TRABAJO EN EL MUNDO

La participación femenina en los mercados laborales creció notablemente en el siglo XX en los países desarrollados. Sin embargo, como muestra el Gráfico I.1, en muchos de ellos como por ejemplo Estados Unidos, el crecimiento de la participación se desaceleró considerablemente e incluso se estancó a comienzos del siglo XXI.

**Gráfico I.1:** Tasas de participación femenina en la fuerza laboral, 1890-2016.



Fuente: Our World in Data basado en OCDE (2017) y Long (1958).

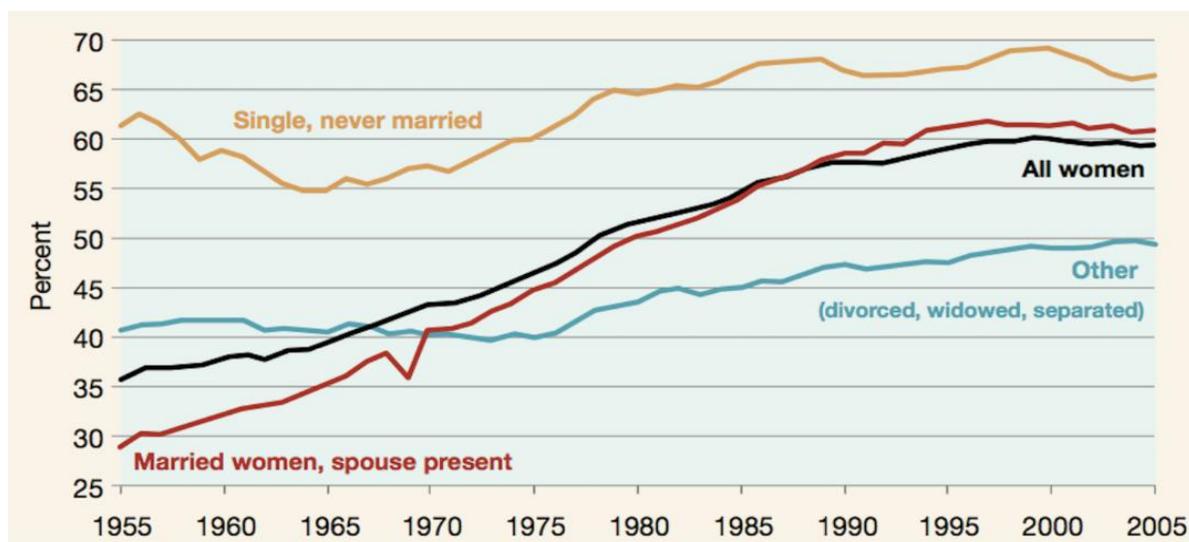
*Nota 1:* Proporción de la población femenina de 15 años y más que es económicamente activa. Los datos están disponibles para los miembros de la OCDE, así como para los países no miembros que publican en las estadísticas de la OCDE.

*Nota 2:* Para algunas observaciones anteriores a 1960, la tasa de participación se toma con respecto a la población femenina de 14 años o más.

En efecto, en los países desarrollados se produce un aumento acelerado de la participación femenina en el mercado laboral a partir de la segunda posguerra, en donde las políticas intervencionistas generaron un proceso de industrialización que permitió un aumento sostenido del PBI pc y cambios culturales como los vinculados a la caída de los regímenes nazis y fascistas; como así también el aumento de protestas sociales y movimientos feministas que exigían tratos más igualitarios en el ámbito laboral. En efecto, en Italia, hasta 1963 las mujeres que trabajaban en empresas, según una cláusula del contrato, debían notificar su casamiento para luego ser cesanteadas.

Por otro lado, la mayor parte del aumento a largo plazo de la participación de las mujeres en los mercados laborales durante el último siglo se puede atribuir a un aumento en la participación de las mujeres casadas.

**Gráfico I.2:** Participación de la mujer en la fuerza de trabajo en los Estados Unidos, por estado civil, 1955-2005.



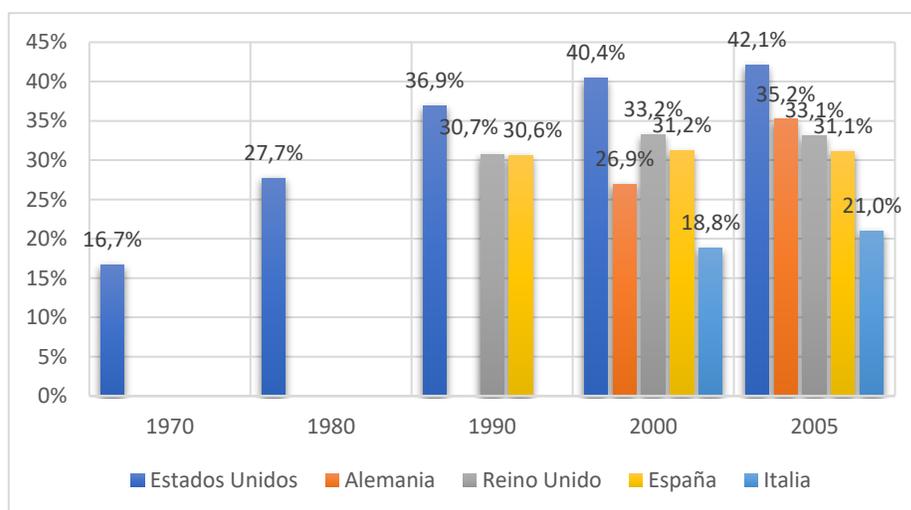
*Fuente:* US Census Bureau of Labor Statistics, Empleo de mujeres, disponible en Our World in Data.

El Gráfico I.2 se muestra la experiencia de Estados Unidos. Podemos observar que la participación de la mujer en la fuerza de trabajo en los Estados Unidos, entre 1955 y 2005, pasó del 35% al 60% aproximadamente para mujeres casadas, divorciadas, viudas y separadas. En el caso de las solteras, los

porcentajes fueron estables durante el mismo período y significativamente más altos<sup>2</sup>.

A continuación, y en línea con los datos disponibles en la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se ofrecen algunos datos comparables de países desarrollados en los que la ocupación de directivo se define de una forma amplia: “Dirección de las empresas y de las administraciones públicas”, que corresponde al Grupo Principal 1 en la ISCO-88 (International Standard Classification of Occupations), y que engloba todos los tipos y niveles de dirección y gerencia, tanto del sector privado como del público, y donde también se incluye la gerencia de empresas sin trabajadores.

**Gráfico I.3:** Evolución del porcentaje de mujeres directivas de empresas y administraciones públicas. Países desarrollados seleccionados, 1970-1995.



Fuente: LABORSTA, Labour Statistics Database, OIT<sup>3</sup>.

Como se puede observar, en Estados Unidos el porcentaje de directivas o gerentas era muy reducido; sin embargo, a lo largo de la década de 1980 comienzan a incorporarse intensamente las mujeres a dichos puestos, y entre 2000 y 2005 este fenómeno continúa, pero a un ritmo más bajo, de manera que la proporción de mujeres directivas tiende a estabilizarse alrededor del 40%. Esto mismo es lo que se observaba en el Gráfico I.1, en el cual la participación de la mujer tenía un fuerte incremento durante el siglo XX, pero se comienza a desacelerar a comienzos del siglo XXI. Si miramos a los otros países, para los cuales se tienen datos para años posteriores, se mantienen unas participaciones femeninas inferiores a las de Estados Unidos, sobre todo en Italia, y que se sitúan en torno al 30%; en el caso de Alemania cuya participación era

<sup>2</sup> Heckman y Killingsworth (1986) proporcionan evidencia de tendencias históricas similares para el Reino Unido, Alemania y Canadá.

<sup>3</sup> Sobre la base de datos ofrecidos por la OIT, citado en Albert López-Ibor, R., Escot Mangas, L. y Fernández Cornejo, J.A. (2008, p.52).

notablemente baja en 1990 se observa un importante aumento en los años siguientes. En definitiva, podemos ver un aumento importante de los porcentajes de mujeres directivas durante el siglo XX, pero también se establecen procesos de convergencia entre países y desaceleración a comienzos del siglo XXI.

Sabiendo esto, se pasará a describir brevemente sobre cómo han ido variando los procesos de producción y el desplazamiento de la industria en la empresa a lo largo de la historia, el cual nos va otorgar un panorama de los cambios que han ocurrido al interior de la organización empresarial y que han influido en una mayor inserción de la mujer en la empresa sobre todo en la década del '70 y el '80.

Siguiendo a Valdaliso, J.M. y López, S. (2003), describen dos momentos de ruptura industrial (o tecnológica) en la historia. La primera comenzó en la década de 1870, donde los cambios técnicos en la producción aumentaron la escala y la productividad e hicieron disminuir drásticamente los costos unitarios, pero también requirieron una mayor inversión en capital físico y **humano (administración e investigación)** y aumentaron la intensidad en I+D y con ello el surgimiento de departamentos y/o laboratorios de investigación (internos o externos a las empresas) separados de la fabricación. Asimismo, la creciente complejidad de los procesos gestionados por las empresas hizo necesarios nuevos sistemas de administración y control interno y, con ellos, más **empleados administrativos** (encargados de la contabilidad, las compras y las ventas) y más ingenieros. Las empresas patronales se convirtieron en empresas gerenciales, con departamentos funcionales dirigidos por ejecutivos asalariados; sólo aquellas que iniciaron antes el proceso de diversificación acabaron introduciendo, en el período de entreguerras, un nuevo modelo, la empresa multidivisional. La demanda creciente de información fue acompañada de cambios en la tecnología para su recopilación, almacenaje y distribución (máquina de escribir, papel carbón, ficheros, etc.); y el control cada vez más científico de los procesos de producción (tiempos, costos y componentes) permitió separar físicamente la fabricación (en plantas industriales) de la dirección (concentrada en edificios distintos).

La segunda “ruptura industrial” se inició en la década de 1970. Las innovaciones que caracterizan a este período son la robotización y la automatización que modificaron los procesos de producción y distribución de bienes a costos menores, la transmisión instantánea de la información (Internet), los mercados de factores y, también, los hábitos de consumo, ocio y trabajo de una buena parte de la humanidad. Todo ello ha supuesto la creación de un único mercado global (de bienes y factores) satisfecho por unas industrias y unas empresas también globales. Este cambio técnico ha sido intensivo en capital, información e investigación y su característica más sobresaliente ha sido el incremento de la flexibilidad (variedad y rapidez) de las empresas, que les habilita para responder de forma casi automática a cualquier cambio en la demanda.

Estas nuevas formas de producción han puesto en crisis los viejos sistemas de administración y dirección que alcanzaron su apogeo en los '60 y '70 y hasta la estructura multidivisional de las empresas. No obstante, algunos autores hablan de una forma nueva, menos jerárquica y más adecuada a la gestión del conocimiento, asociada a los nuevos sectores en formación. Por otro lado, la aplicación de nuevas tecnologías de información ha originado una revolución en los **servicios**, liderada por la banca, el sector que antes introdujo los ordenadores y las redes de transmisión de datos.

En el ámbito del pensamiento directivo y la dirección estratégica, estos fenómenos han replanteado una discusión acerca del tamaño, la estructura y la estrategia empresarial más adecuadas para hacer frente a los cambios en los mercados y la tecnología. Precisamente en estas coyunturas de ruptura o de “destrucción creadora”, calificada por Schumpeter, la función empresarial, y la **figura del empresario individual**, parecen ser más visibles, debido al aumento de las oportunidades de negocio, a la aceleración del ritmo de innovación y al aumento del grado de incertidumbre ante la tecnología, el producto, los mercados y los competidores.

## **1.2. EL ACCESO LIMITADO A LOS PUESTOS DIRECTIVOS. CARACTERÍSTICAS DE LA FUERZA DE TRABAJO FEMENINO EN LAS EMPRESAS EN ARGENTINA: OCUPACIÓN, CAPACITACIÓN, SITUACIÓN FAMILIAR E INGRESOS (1974-1995)**

En este apartado se lleva a cabo un análisis comparativo del Gran Buenos Aires y del Gran Mendoza con el objeto de dar cuenta de una participación femenina creciente y diversificada en el mercado de trabajo desde fines del siglo XX, vinculado a los cambios registrados en la estructura productiva y política económica de Argentina, las cuales dan cuenta de la profundización de un proceso de desindustrialización desde mediados de la década de 1970. A continuación, observamos algunos indicadores laborales que miden la participación femenina en el mercado de trabajo.

**Cuadro I.1:** Evolución de la población económicamente activa, por sexo (todas las edades). Gran Mendoza y Gran Buenos Aires, 1974-1995.

Sexos	Gran Buenos Aires (en porcentaje)					Gran Mendoza (en porcentaje)				
	1974	1980	1985	1990	1995	1974	1980	1985	1990	1995
<b>Población total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	n/d	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
-Hombres	47,3	48,1	48,4	47,8	47,8	47,3	n/d	46,9	45,7	47,8
-Mujeres	52,7	51,9	51,6	52,2	52,2	52,7	n/d	53,1	54,3	52,2
<b>PEA</b>	<b>40,6</b>	<b>39,7</b>	<b>38,6</b>	<b>40,3</b>	<b>44,2</b>	<b>38,4</b>	n/d	<b>36,2</b>	<b>37,4</b>	<b>37,5</b>
-Hombres	27,5	26,8	25,5	25,7	26,8	26,7	n/d	24,2	24,2	24,0
-Mujeres	13,1	12,9	13,0	14,7	17,4	11,7	n/d	12,0	13,2	13,5
<b>PNEA</b>	<b>59,2</b>	<b>60,3</b>	<b>61,2</b>	<b>59,6</b>	<b>55,8</b>	<b>61,5</b>	n/d	<b>63,8</b>	<b>62,6</b>	<b>62,5</b>
-Hombres	19,7	21,3	22,7	22,1	21,0	20,5	n/d	22,8	21,5	23,8
-Mujeres	39,5	39,0	38,5	37,5	34,8	41,0	n/d	41,1	41,1	38,7

*Fuente:* Todos los datos corresponden a la onda de octubre de la EPH; en el caso de la EPH de 1974 del Gran Mendoza los datos fueron recuperados desde la Biblioteca en Línea del Indec disponibles en <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-BibliotecaEnLinea>.

*Referencias:* n/d corresponde a No disponible; PEA corresponde a población económicamente activa y PNEA corresponde a población no económicamente activa.

*Nota:* Además de la población no económicamente activa, aparece la categoría Desconocido el cual en la mayoría de los años corresponde alrededor de un 0,1% de la población total.

A partir de la información del Cuadro, en el Gran Buenos Aires entre 1974 y 1985 no se observan grandes cambios en cuanto a la participación de la mujer en el mercado de trabajo, de hecho, entre 1974 y 1980 se ve un leve retroceso en estos indicadores tanto para las mujeres como para los hombres y esto tiene que ver con una etapa de recesión de la economía Argentina, junto con el deterioro de los indicadores económicos (inflación, salarios reales, saldo comercial y términos de intercambio) y de recesión internacional. En donde se puede apreciar una mejoría es entre 1990 y 1995, la PEA de las mujeres aumenta, pasó del 14,7% al 17,4% y la PNEA baja del 37,5% al 34,8%; mientras que en los hombres ambos indicadores permanecen casi invariables. Si miramos al Gran Mendoza, en todo el período los indicadores permanecen estables.

A continuación, se muestran otros indicadores laborales para esclarecer el análisis.

**Cuadro I.2:** Evolución de la tasa de actividad y de la tasa de empleo, por sexo (todas las edades). Gran Mendoza y Gran Buenos Aires, 1974-1995.

Sexos	Gran Buenos Aires (en porcentaje)					Gran Mendoza (en porcentaje)				
	1974	1980	1985	1990	1995	1974	1980	1985	1990	1995
<b>Tasa de actividad</b>										
-Hombres	58,1	55,7	52,8	53,7	56,1	56,5	n/d	51,5	52,9	50,2
-Mujeres	24,8	24,9	25,3	28,1	33,3	22,2	n/d	22,6	24,2	25,9
-Brecha	0,43	0,45	0,48	0,52	0,59	0,39	n/d	0,44	0,46	0,51
<b>Tasa de empleo</b>										
-Hombres	57,1	54,7	50,2	50,7	47,4	55,0	n/d	50,0	50,0	47,1
-Mujeres	23,8	24,1	24,2	26,3	26,6	20,1	n/d	21,4	22,7	23,9
-Brecha	0,42	0,44	0,48	0,52	0,56	0,37	n/d	0,43	0,45	0,51

*Fuente:* Todos los datos corresponden a la onda de octubre de la EPH; en el caso de la EPH de 1974 del Gran Mendoza los datos fueron recuperados desde la Biblioteca en Línea del Indec disponibles en <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-BibliotecaEnLinea>.

*Referencias:* n/d corresponde a No disponible.

*Nota 1:* Además de la población no económicamente activa, aparece la categoría Desconocido el cual en la mayoría de los años corresponde alrededor de un 0,1% de la población total.

*Nota 2:* La brecha de género se calculó como el cociente entre los resultados del indicador para las mujeres sobre el de los hombres.

En el Cuadro I.2 en el Gran Buenos Aires, si miramos la tasa de actividad de los hombres que mide la fracción de la población total masculina que está en la fuerza de trabajo se observa una disminución de este indicador entre 1974 y 1980 debido a la etapa recesiva que se estaba transitando en el país en esos años y que se recupera levemente en los años siguientes; en cambio la tasa de actividad de las mujeres se mantiene estable hasta 1985 y en 1990 se experimenta un importante aumento que continua. Si pasamos a mirar la tasa de empleo de los hombres que mide la fracción de la población masculina empleada, se observa una disminución de este indicador a partir de 1980 y que sigue cayendo hasta el final del período; en cambio en las mujeres no ocurre lo mismo, este indicador se mantiene estable hasta 1985 y a partir de 1990 se observa un leve aumento, pero progresivo. En Mendoza, estos indicadores se mantienen relativamente estables tanto en hombres como en mujeres con una leve caída, en 1995, en los hombres y un leve aumento en las mujeres.

En conclusión, mirando los datos de punta a punta se ha experimentado un aumento en la participación de la mujer en el mercado de trabajo, lo mismo que se vio anteriormente para los países desarrollados durante el siglo XX, y en el caso del Gran Mendoza estos cambios fueron leves y estables; sin

embargo, sigue siendo mucho menor la participación de la mujer que el del hombre en el mercado laboral y esto se va a ver reflejado en los puestos directivos en las empresas.

Para complementar el análisis anterior, pasamos a ver qué cambios se experimentaron en cuanto a la estructura productiva del país y de Mendoza y cómo influyeron éstos en la inserción de la mujer en la empresa. En efecto, luego de la implementación de políticas económicas desarrollistas, desde 1960 y hasta mediados de 1970, el giro hacia una orientación más liberal que implicó la incorporación de tecnologías modernas facilitó la aparición de nuevas ocupaciones no manuales, tales como la administración, servicios sociales, finanzas, seguros y comercio. Por otro lado, el acceso de la clase media, y en particular de las mujeres que ingresaban a la universidad, y el proceso de desindustrialización y financierización de la economía iniciado a mediados de la década de 1970, influyeron en una mayor inserción de las mujeres en sectores como comercio y servicios, y en las empresas. Esto mismo lo podemos observar en el Cuadro I.3.

**Cuadro I.3:** Evolución del porcentaje de mujeres ocupadas en empresas (pequeñas, medianas y grandes) por rama de actividad. Gran Buenos Aires y Gran Mendoza, 1974-1995.

Rama de Actividad	Gran Buenos Aires					Gran Mendoza				
	1974	1980	1985	1990	1995	1974	1980	1985	1990	1995
<b>Primario</b>	0,1	0,1	0,4	0,2	0,3	n/d	n/d	0,5	0,6	0,6
<b>Secundario</b>	39,8	29,9	26,0	20,8	18,8	n/d	n/d	12,7	13,3	12,5
-Industria	38,5	28,6	25,3	19,9	18,2	n/d	n/d	12,3	12,0	11,6
-Construcción	0,8	1,2	0,8	0,3	0,7	n/d	n/d	0,5	0,8	0
-Otras ramas	0,5	0,1	0	0,6	0	n/d	n/d	0	0,4	0,9
<b>Terciario</b>	60,0	70,1	73,5	79,1	80,9	n/d	n/d	86,8	86,1	86,8
-Comercio	15,8	18,3	17,7	16,9	15,6	n/d	n/d	23,4	20,3	25,1
-Transporte	2,9	2,0	3,0	3,5	3,6	n/d	n/d	1,2	1,4	0,9
-Servicios	41,4	49,7	52,8	58,7	61,7	n/d	n/d	62,2	64,4	60,8

Fuente: Todos los datos corresponden a la onda de octubre de la EPH.

Referencias: n/d corresponde a No disponible.

Nota: Para los años 1985 y 1990, la encuesta no especifica el tamaño del establecimiento por lo que no se hace esta distinción para el Gran Mendoza.

Podemos observar que a lo largo del período se verifican dos procesos de signo contrario: por un lado, disminuyen los porcentajes de mujeres ocupadas en las ramas industriales más tradicionales (por

ejemplo, la textil), que albergaban a las trabajadoras menos educadas de los estratos obreros; y por el otro, comienzan a concentrarse cada vez más en actividades modernas emergentes (administración, servicios sociales, finanzas, etc.) aquellas mujeres más educadas pertenecientes a las clases medias. Dichas actividades modernas son las que van a permitir una mayor inserción de las mujeres en las empresas para ocupar puestos de mayor jerarquía. Si observamos en particular el caso de Mendoza, estos dos procesos no se dan de la misma forma; vemos que se reduce levemente la ocupación femenina en la industria y aumenta levemente en el comercio.

Para ver más en detalle el caso de Mendoza, a continuación, se expone el Cuadro I.4 para observar la participación de la industria, del comercio y servicios en la composición del PBG de Mendoza y sus principales actividades industriales en la década de 1970.

**Cuadro I.4:** Participación relativa de las grandes divisiones en el PBG total junto con la participación de las principales actividades industriales. Mendoza, 1970-1990.

Ramas de actividad	1970	1975	1980	1985	1990
	(En porcentaje)				
-Agropecuario, Caza, Silvic., Pesca	10,54	10,64	12,38	13,57	4,46
-Explotación Minas y Canteras	11,56	8,84	14,01	7,98	10,19
-Industrias Manufactureras	22,59	25,62	24,67	24,75	36,00
-Electricidad, Gas y Agua	2,22	3,95	2,67	3,54	2,25
-Construcción	7,75	7,79	9,14	11,57	3,69
-Comerc., May. Min., Restaurantes y Hoteles	12,31	11,59	8,30	8,16	14,95
-Transporte, Almacen. y Comunicaciones	4,44	2,64	3,94	4,33	4,22
-Finan. Seguros Inmuebles. Servicios	10,49	10,93	13,20	11,37	11,92
-Servicios Sociales y Personales	18,10	17,99	11,70	14,73	12,04
<b>Principales actividades industriales</b>	<b>(En porcentaje)</b>				
-Vitivinicultura	17,9	16,3	8,2	7,8	8,2
-Petróleo	16,4	12,5	14,7	18,3	s/d

*Fuente:* Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas (DEIE), Gobierno de Mendoza.

*Referencias:* s/d corresponde a Sin dato.

*Nota:* Para el período 1970-1985, los valores están expresados en australes de 1970 exceptuando a la vitivinicultura y el petróleo cuyos porcentajes fueron estimados en base a datos en moneda corriente por no encontrarse disponibles en moneda constante; para 1990 los valores están en moneda constante de 1986 exceptuando a la vitivinicultura y el petróleo que están expresados en australes de 1970.

A partir de la información del cuadro, podemos observar que por un lado la industria y el comercio caen levemente y por el otro aumentan levemente los servicios (entre ellos financieros y seguros inmuebles) entre 1975 y 1980. Esta caída leve en la industria está relacionada con el fuerte incremento que tuvo el petróleo en esos años el cual tiene lugar tanto en el sector industrial como en el sector primario (explotación minas y canteros) que en 1980 experimentó un fuerte incremento en cuanto a participación (14,01%), en compensación de la caída que tuvo la vitivinicultura en ese año. Es por ello que la industria en Mendoza no cae de la misma forma y con el mismo impacto que sí lo tuvo en la Nación como se mostró anteriormente, y este es un hecho importante debido a que la actividad del petróleo es un sector masculinizado y no genera el mismo empleo que la vitivinicultura, tal es así que eran muy pocas las empresas que se dedicaban a esta actividad.

Teniendo en cuenta estos cambios en la estructura productiva del país se pasará a examinar a las mujeres ocupadas en empresas tratando de identificar a aquellas que ocupan puestos de mayor jerarquía de acuerdo a los datos ofrecidos por la EPH para el Gran Buenos Aires que, como se explicó al comienzo, la falta de información de las bases de datos del Gran Mendoza no nos permite realizar el mismo análisis.

El Clasificador de Ocupaciones de la Encuesta Permanente de Hogares (CO-EPH) de los años 1974-1995 (aquellas que corresponden al reagrupamiento de las Bases Usuaris), toma en cuenta dos dimensiones de la acción laboral de los individuos: la finalidad del trabajo (carácter) y la complejidad de la tarea realizada (calificación). En consecuencia, posee una estructura de dos dígitos correspondientes a la primera y la segunda dimensión respectivamente.

Para la investigación se tomaron en cuenta aquellas personas que realizan *tareas Administrativo-Contables de calificación profesional (21)*; que según el Clasificador Nacional de Ocupaciones (CNO'91-EPH) que es posterior al CO-EPH engloba distintos tipos de ocupación y entre ellas incluye las ocupaciones de dirección que son las que interesan para este trabajo, más precisamente nos interesa las directivas de empresas (ver en apéndice estadístico Cuadro I la tabla de conversión del CNO'91 al reagrupamiento de Bases Usuaris). Así la elección de esta categoría nos parece razonable por **dos motivos**: por un lado, debido a que lo que se busca en este trabajo es analizar a las mujeres que ocupan puestos de decisión, se optó por elegir aquellas tareas que cumplen con esa finalidad y, por otro lado, es muy probable que las directoras y/o gerentas de empresas sean predominantemente profesionales.

A continuación, se presentan los resultados globales para hombres y mujeres que realizan tareas Administrativo-Contables de calificación profesional en pequeñas, medianas y grandes empresas:

**Cuadro I.5:** Evolución del porcentaje de mujeres y hombres que realizan tareas administrativo-contables de calificación profesional en empresas, según tamaño de empresa. Gran Buenos Aires, 1974-1995.

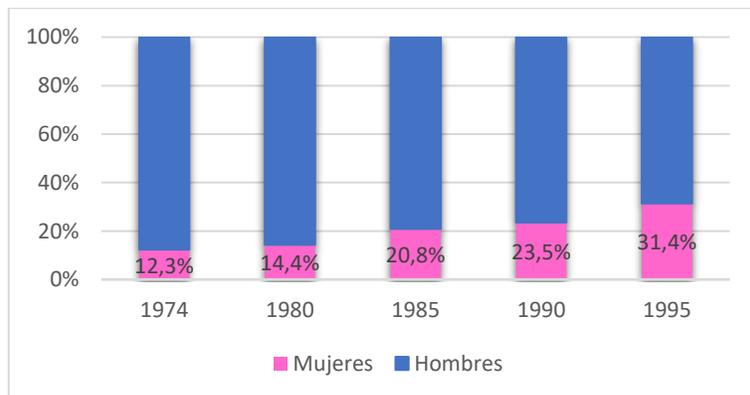
Grupos			1974	1980	1985	1990	1995
<b>Resultado global</b>	Total		42.484	50.984	90.180	86.499	185.369
	Mujeres		5.237	7.323	18.775	20.322	127.102
	Hombres		37.247	43.661	71.405	66.177	58.267
	%Mujeres		12,3%	14,4%	20,8%	23,5%	31,4%
<b>Tamaño de empresa</b>	Pequeñas (1)	Total	2.578	4.940	20.204	17.527	24.856
		Mujeres	583	1.895	2.219	4.958	6.917
		Hombres	1.995	3.045	17.985	12.569	17.939
		%Mujeres	22,6%	38,4%	11,0%	28,3%	27,8%
	Medianas (2)	Total	6.767	15.744	20.728	22.956	78.901
		Mujeres	0	1.415	2.978	4.514	23.138
		Hombres	6.767	14.329	17.750	18.442	55.763
		%Mujeres	0%	9,0%	14,4%	19,7%	29,3%
	Grandes (3)	Total	33.139	30.300	49.248	46.016	81.612
		Mujeres	4.654	4.013	13.578	10.850	28.212
		Hombres	28.485	26.287	35.670	35.166	53.400
		%Mujeres	14,0%	13,2%	27,6%	23,6%	34,6%

Fuente: Todos los datos corresponden a INDEC, EPH onda octubre, 1974-1995.

Nota: (1) Pequeñas: establecimientos de 2 a 5 personas; (2) Medianas: establecimientos de 6 a 25 personas; (3) Grandes: establecimientos de más de 26 personas.

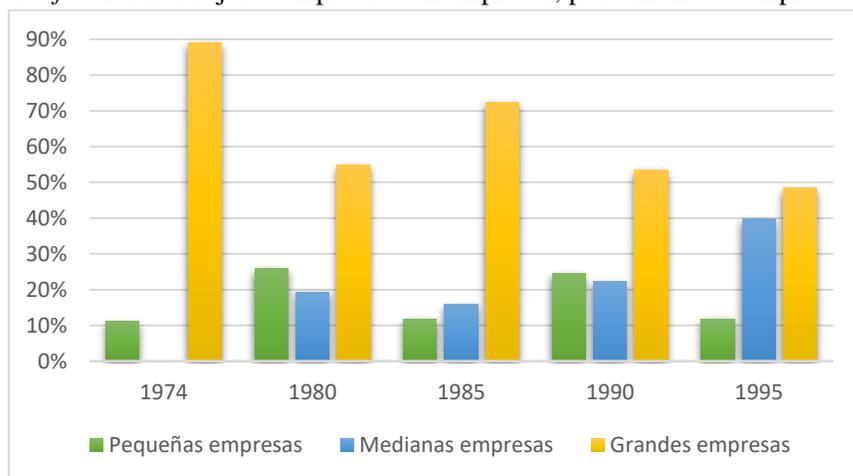
**Gráfico I.1:** Evolución del porcentaje mujeres y hombres que realizan tareas administrativo-contables de calificación profesional en empresas (pequeñas, medianas y grandes). Gran Buenos Aires, 1974-1995.

Gráfico I.1.1: Resultados globales



Fuente: Elaboración propia en base a INDEC, EPH onda octubre, 1974-1995.

Gráfico I.1.2: Mujeres empleadas en empresas, por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia en base a INDEC, EPH onda octubre, 1974-1995.

Como se puede ver en el Gráfico I.1.1 y en el Cuadro I.5 los porcentajes de mujeres eran muy bajos en comparación con sus pares masculinos a lo largo del período. Sin embargo, se puede ver que se ha venido produciendo un aumento del porcentaje de mujeres; en efecto se pasó de un porcentaje del 12,3% en 1974 a un porcentaje del 31,4% en 1995. Esto último tiene que ver con la inserción paulatina de las mujeres a las actividades como finanzas y servicios prestados a las empresas, como así también una mayor educación de las mismas iniciado a mediados de la década de 1970 como se vio anteriormente. Por otro lado, si desagregamos a las mujeres por tamaño de empresa donde trabajaban, la mayoría se concentraban en las grandes y medianas empresas (Gráfico I.1.2).

Por otro lado, hay que tener en cuenta que en esta categoría se incluyen otros tipos de ocupaciones además de las de dirección; es por ello que para llegar a los puestos de decisión se tomó en cuenta aquellas ocupaciones que cobran los salarios más altos con el objetivo de aproximarnos a los cargos más altos que son los que interesan para esta investigación. A su vez, se va a trabajar con el ingreso por hora de la ocupación principal debido a que, por lo general, en la población femenina se concentra la mayor parte del empleo a tiempo parcial, es decir, que realizan menos horas de trabajo que los hombres; en consecuencia, el ingreso mensual de los hombres será siempre mayor. Asimismo, se aseguró, en lo posible, que tanto hombres y mujeres pertenecieran a la misma categoría ocupacional <sup>4</sup>debido a que a los patrones suelen cobrar mayores salarios que los empleados. De esta forma y siguiendo estos criterios, nos evitamos sobreestimaciones o subestimaciones en las diferencias de ingresos y se refleja mejor la realidad.

<sup>4</sup> El criterio fundamental que está presente en las preguntas que dan cuenta de esta temática es el del “uso de la fuerza de trabajo”. Este criterio sostiene la tradicional discriminación entre los que compran fuerza de trabajo (patrones), los que usan su propia fuerza (trabajadores por cuenta propia) y los que venden su fuerza de trabajo en el mercado (asalariados).

**Cuadro I.6:** Ingreso por hora de la ocupación principal (pesos de 2008) y cantidad de personas que cobran ese ingreso. Gran Buenos Aires, 1974-1995<sup>5</sup>.

		<b>1974</b>	<b>1980</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>
<b>Pequeñas</b>	Ingreso Hombres	282,32	45,07	21,58	45,22	52,68
	Ingreso Mujeres	105,87	99,15	28,64	22,48	31,61
	Cantidad Hombres	635 (31,8%)	909 (29,9%)	865 (4,8%)	1.076 (8,6%)	1.103 (6,1%)
	Cantidad Mujeres	583 (100%)	1.020 (53,8%)	775 (34,9%)	1.469 (29,6%)	983 (14,2%)
	Categoría ocupacional	Patrones	Patrones	Empleados	Empleados	Patrones
	Ing. prom. Patrones	238,60	45,07	29,04	14,58	29,03
	Ing. prom. Patronas	105,87	99,15	-	9,79	28,97
	Ing. prom. Empleados	-	-	15,20	21,26	25,54
	Ing. prom. Empleadas	-	29,74	20,21	14,84	13,65
	<b>Medianas</b>	Ingreso Hombres	558,98	43,38	50,91	22,24
Ingreso Mujeres		-	30,98	38,16	21,58	65,84
Cantidad Hombres		1.136 (16,8%)	583 (2,5%)	865 (4,9%)	1.152 (6,2%)	1.137 (2,0%)
Cantidad Mujeres		0	666 (47,1%)	669 (22,5%)	1.331 (29,5%)	1.107 (4,8%)
Categoría ocupacional		Patrones	Empleados	Empleados	Empleados	Patrones
Ing. prom. Patrones		291,57	53,17	28,94	14,14	22,50
Ing. prom. Patronas		-	15,02	-	n/s	31,96
Ing. prom. Empleados		224,80	23,89	22,27	12,76	22,42
Ing. prom. Empleadas		-	30,98	19,62	21,58	14,64
<b>Grandes</b>		Ingreso Hombres	1.106,32	111,54	125,86	41,11
	Ingreso Mujeres	931,63	39,66	26,00	35,97	60,87

<sup>5</sup> El detalle de los salarios completos se encuentra en la fuente original.

Cantidad Hombres	714 (2,5%)	833 (3,7%)	680 (1,9%)	1.093 (3,1%)	1.088 (2,0%)
Cantidad Mujeres	730 (15,7%)	1.062 (26,5%)	865 (6,4%)	1.131 (10,4%)	1.051 (3,7%)
Categoría ocupacional	Empleados	Empleados	Empleados	Empleados	Empleados
Ing. prom. Patronos	275,85	270,40	39,83	57,27	39,00
Ing. prom. Patronas	-	30,98	-	n/s	10,98
Ing. prom. Empleados	342,34	57,16	21,38	16,46	33,59
Ing. prom. Empleadas	400,99	30,53	16,77	16,38	21,87

*Fuente:* Todos los datos corresponden a INDEC, EPH onda octubre, 1974-1995.

*Referencias:* Los guiones (-) corresponden a que los valores son cero; n/s corresponde a No sabe/No responde en la encuesta.

*Nota 1:* Los salarios han sido deflactados en base al INDEC, IPC del Gran Buenos Aires, base abril 2008=10. Empalme con la serie IPC de Córdoba, base 2014=100, desde 2014.

*Nota 2:* En 1980, el salario más alto en las medianas empresas lo poseen los patronos (\$99,14) pero para hacerlo comparable con el de las mujeres se optó por elegir el salario más alto que poseen los empleados (\$43,38); lo mismo se hizo para 1990 en las grandes empresas en donde el salario más alto lo poseen los patronos (\$119,90) contra los empleados (\$41,11). Asimismo, es importante tener en cuenta que los salarios de los patronos no necesariamente coinciden con su ingreso total.

**Gráfico I.2:** Ingreso por hora de la ocupación principal en pesos de 2008. Gran Buenos Aires, 1974-1995.

*Gráfico I.2.1:* Pequeñas empresas

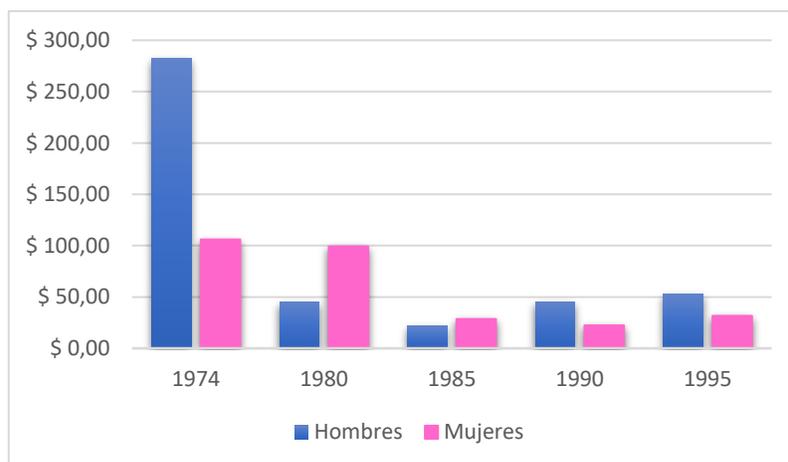


Gráfico I.2.2: Medianas empresas

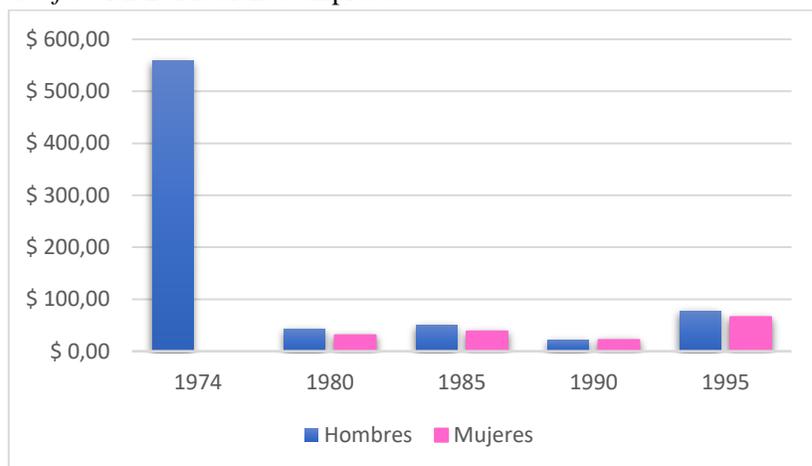
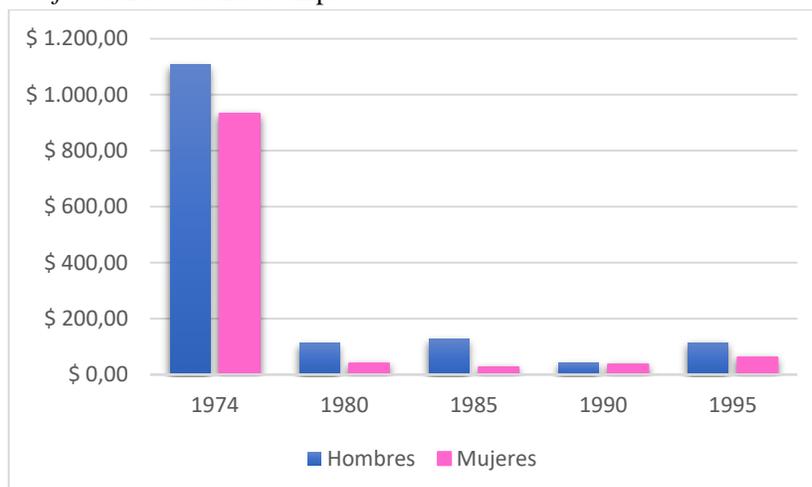


Gráfico I.2.3: Grandes empresas



Fuente: Elaboración propia en base a INDEC, EPH onda octubre, 1974-1995.

Como se puede observar en el Cuadro I.6, se expresaron los ingresos en moneda constante para poder realizar comparaciones en el tiempo (ver en apéndice estadístico Cuadro II el detalle de los ingresos por hora en moneda corriente y en Cuadro III el detalle de los porcentajes de hombres y mujeres por categoría de empresa y distinguiendo entre patrones y empleados). En primer lugar, se puede observar una caída de los salarios reales entre 1974 y 1990 aunque con oscilaciones, que en parte es explicado por las altas tasas de inflación que venían experimentando desde mediados de 1970 (superando el 100% anual) y por las variaciones que se experimentaron en la productividad del trabajo, medida por el valor agregado por persona ocupada, la cual bajó en la década del '80, creció en los '90 y volvió a oscilar posteriormente, resultando así en un estancamiento de la economía argentina (Ferrerres, 2010). Así, en 1974, el 2,5% de los hombres (Empleados; 714 hombres) que realizan tareas administrativo-contables en las *grandes empresas* cobraban un ingreso por hora de hasta \$1.106,32 mientras que el 16% de las mujeres (Empleadas; 730

mujeres) cobraban hasta \$931,63. En otras palabras, los hombres ganaban alrededor de un 19% más que las mujeres. En particular, los únicos casos en que las mujeres ganaban más que los hombres es en las pequeñas empresas entre 1980 y 1985.

Esto mismo lo podemos ver el Gráfico I.2. Podemos observar a lo largo del período que las diferencias de salarios son persistentes; en particular las mayores diferencias se observan en las pequeñas empresas (las brechas son más grandes), luego le siguen las grandes empresas y por último las medianas. En estas últimas lo que se observa es que, en las etapas de escaso crecimiento económico como 1980, y en las etapas de recesión 1985, 1990 y 1995 pareciera que la brecha tiende a achicarse.

Si bien estas cifras son importantes a tener en cuenta, se deben considerar más de un solo parámetro y diferentes características del trabajo para hacer un análisis más preciso. En efecto, entre hombres y mujeres, pueden diferir mucho en términos de perfil personal (como edad o nivel de instrucción) y de características con respecto al mercado laboral. La segregación ocupacional, por ejemplo, determina un nivel de representación excesivo de la mujer en determinadas ocupaciones y en el caso de los puestos directivos, tienden a desempeñar funciones de apoyo administrativo, un fenómeno al que se conoce como “paredes de cristal”. A continuación, se examinarán las características personales y profesionales de hombres y mujeres, siguiendo el mismo criterio de tomar a aquellas personas que cobran ingresos más altos.

En primer lugar, se comienza por analizar la *situación familiar* y los resultados se exponen a continuación:

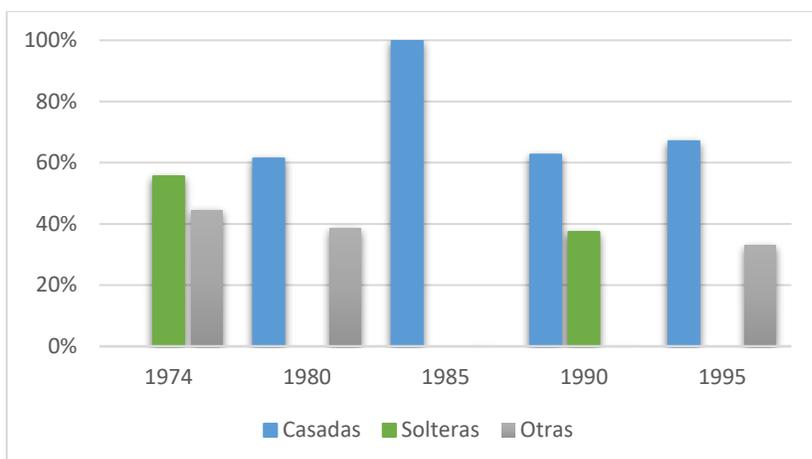
**Cuadro I.7:** Evolución de la presencia de mujeres que realizan tareas administrativo- contables de calificación profesional y de altos ingresos, según edad y situación familiar. Gran Buenos Aires, 1974-1995.

Grupos		1974	1980	1985	1990	1995
<b>Estado civil</b>	Casadas	0	1.686	2.309	2.462	2.158
	Solteras	730	0	0	1.469	0
	Otras (1)	583	1.062	0	0	983
	%Casadas	0%	61,4%	100%	62,6%	68,7%
	%Solteras	55,6%	0%	0%	37,4%	0%
	%Otras	44,4%	39,6%	0%	0%	31,3%
<b>Casadas</b>	Con miembros menores a 14	0	1.686	1.444	2.462	1.051
	%	0	100%	62,5%	100%	48,7%
	Sin miembros menores a 14	0	0	865	0	1.107
	%	0%	0%	37,5%	0%	51,3%

*Fuente:* Todos los datos corresponden a INDEC, EPH onda octubre, 1974-1995.

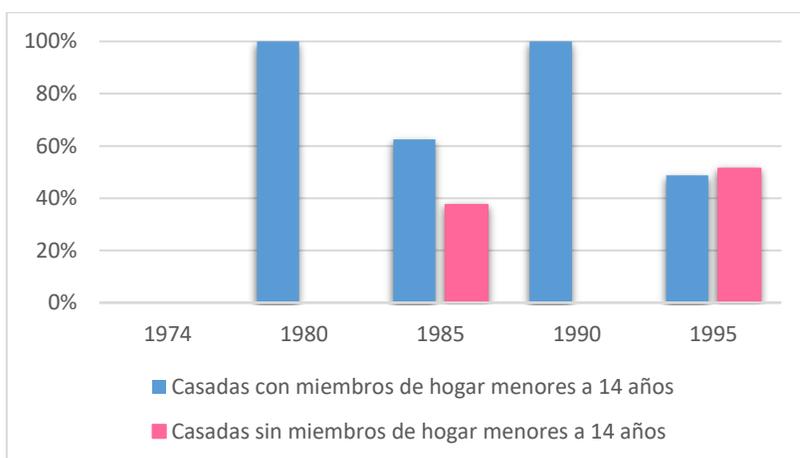
*Referencias:* (1) Otras, incluye: Separadas, viudas y unidas.

**Gráfico I.3:** Evolución del porcentaje de mujeres que realizan tareas administrativo-contables de calificación profesional y de altos ingresos por estado civil. Gran Buenos Aires, 1974-1995.



Fuente: Elaboración propia en base a INDEC, EPH onda octubre, 1974-1995

**Gráfico I.4:** Evolución del porcentaje de mujeres casadas que realizan tareas administrativo-contables de calificación profesional y de altos ingresos, con y sin miembros menores de 14 años en el hogar. Gran Buenos Aires, 1974-1995.



Fuente: Elaboración propia en base a INDEC, EPH onda octubre, 1974-1995

En el Gráfico I.3 podemos ver que, al inicio del período estudiado, cuando la participación total de las mujeres que trabajaban en empresas era considerablemente menor a la de los hombres, la mayoría de las mujeres que ocupaban cargos directivos eran solteras; luego esta situación se revierte en las décadas siguientes. Para indagar un poco más sobre las características familiares de las mujeres casadas se analiza si tenían hijos o no. La EPH no permite detectar la cantidad de hijos de la mujer entonces lo que se hizo fue distinguir dos situaciones: casadas en donde haya miembros menores a 14 años en el hogar y casadas en

donde no haya miembros menores a 14 años en el hogar<sup>6</sup>. Lo que se observa, es que los porcentajes de las mujeres casadas que poseen miembros menores de 14 años en el hogar son superiores en los primeros años y al final del período esta situación pareciera revertirse (Gráfico I.4). Una hipótesis sobre esto es que en los momentos de crisis funciona el efecto del trabajador añadido, el cual supone la incorporación del individuo, en este caso de la mujer casada, al mercado de trabajo para pasar a ser sustento del hogar debido a una disminución de los ingresos familiares.

En lo que respecta a los *niveles de estudio* alcanzados por hombres y mujeres, los resultados obtenidos se muestran en el Cuadro I.8.

**Cuadro I.8:** Evolución del porcentaje de mujeres y hombres que realizan tareas administrativo- contables de calificación profesional y de altos ingresos, según niveles de estudio. Gran Buenos Aires, 1974-1995.

Nivel de estudios	1974		1980		1985		1990		1995	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
-Primaria completa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-Secundaria incompleta	44,4%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-Secundaria completa	55,6%	-	37,1%	25,1%	-	-	-	-	35,2%	-
-Superior universitaria incompleta	-	-	24,2%	74,9%	-	35,9%	66,1%	-	-	-
-Superior universitaria completa	-	100%	38,6%	-	100%	64,1%	33,9%	100%	64,8%	100%

*Fuente:* Todos los datos corresponden a INDEC, EPH onda octubre, 1974-1995.

*Referencias:* M: Mujer; H: Hombre.

*Nota:* En 1980, el salario más alto en las medianas empresas lo poseen los patrones (\$99,14) y los mismos tienen estudios universitarios completos, pero para hacerlo comparable con el de las mujeres se optó por elegir el salario más alto que poseen los empleados (\$43,38) los cuales tienen secundario completo.

Examinando los datos se puede observar que, para los primeros años, entre 1974 y 1980 los porcentajes de mujeres que tienen estudios universitarios son menores a los de los hombres; mientras que los años siguientes, entre 1980 y 1995, las mujeres con títulos universitarios comienzan a aumentar. Esta

<sup>6</sup> Se hizo esta distinción con los miembros menores a 14 años porque es muy probable que se trate de hijos que sean dependientes de sus padres.

situación es común a otros países de América Latina y lo podemos observar en el Cuadro I.9:

**Cuadro I.9:** Tasa bruta de matrícula de nivel terciario, según sexo. Países seleccionados de América Latina, 1975-1995.

Nivel terciario	1975		1980		1985		1990		1995	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
-Argentina	25,6%	28,3%	21,8%	21,7%	37,1%	33,9%	n/d	n/d	n/d	n/d
-Chile	12,4%	15,2%	10,7%	14,0%	13,9%	18,1%	n/d	n/d	25,3%	29,5%
-Colombia	5,1%	9,1%	7,9%	9,8%	11,4%	12,1%	n/d	n/d	16,8%	16,6%
-Perú	8,3%	17,1%	12,1%	21,8%	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
-Uruguay	13,4%	16,7%	16,4%	14,7%	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
-América Latina y el Caribe (/a)	9,4%	13,3%	11,7%	15,4%	16,4%	18,8%	16,6%	17,3%	19,9%	18,5%

*Fuente:* Instituto de Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO-IEU), base de datos en línea - <http://stats.uis.unesco.org/>

*Referencias:* M: Mujer, H: Hombre; (/a) son estimaciones del Instituto de Estadísticas de la UNESCO; n/d corresponde a No disponible.

*Nota 1:* La educación terciaria comprende lo que se conoce como "educación académica", pero también incluye la educación profesional o vocacional avanzada.

*Nota 2:* América Latina y el Caribe incluye 41 países: Anguila, Antigua y Barbuda, Antillas Neerlandesas, Argentina, Aruba, Bahamas, Barbados, Belice, Bermuda, Estado Plurinacional de Bolivia, Brasil, Islas Caimán, Islas Turcos y Caicos, Islas Vírgenes Británicas, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominica, Ecuador, El Salvador, Granada, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Montserrat, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Bolivariana de Venezuela, República Dominicana, Saint Kitts y Nevis, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Suriname, Trinidad y Tabago y Uruguay;

Podemos observar al inicio del período estudiado y de acuerdo a los datos que se encuentran disponibles, la proporción de mujeres matriculadas en el nivel terciario de enseñanza es menor a la de los hombres. En particular en Argentina y Uruguay, esta situación comienza a revertirse a partir de 1980; y si miramos a América Latina y el Caribe en su conjunto se empieza a revertir a mediados de 1990, lo cual coincide con la mayor participación femenina que se experimenta en el siglo XX en países desarrollados (véase Gráfico I.1).

Si se distingue por *sectores* en donde se trabaja se puede comprobar en el Cuadro I.10 que la presencia de las mujeres varía ampliamente a mediados de 1970.

**Cuadro I.10:** Evolución del porcentaje de mujeres que realizan tareas administrativo-contables de calificación profesional y de altos ingresos según sectores donde trabajan. Gran Buenos Aires, 1974-1995.

Rama de actividad (códigos)	1974		1980		1985		1990		1995	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
(2,3,4,5,6)	100%	68,3%	-	35,8%	29,0%	28,2%	-	-	35,3%	33,3%
(9,10)	-	-	-	64,2%	-	-	-	-	31,7%	-
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	32,9%
14	-	-	24,2%	-	-	-	37,4%	34,7%	-	-
15	-	31,7%	37,1%	-	33,6%	71,8%	-	32,9%	33,0%	33,8%
16	-	-	38,6%	-	37,5%	-	62,6%	-	-	-
19	-	-	-	-	-	-	-	32,4%	-	-

*Fuente:* Todos los datos corresponden a INDEC, EPH onda octubre, 1974-1995.

*Referencias:* (2,3,4,5,6) Industria manufacturera; (9,10) Comercio al por mayor y al por menor; 11 Restaurantes y hoteles; 14 Intermediación financiera; 15 Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler; 16 Administración pública y defensa; 19 Otras actividades de servicios comunitarios y sociales.

En efecto, en 1974 todas las mujeres (las de altos ingresos) se concentraban en la industria manufacturera, y a partir de 1980 se comienzan a abrir hacia otras ramas que tienen que ver con las actividades *financieras* propio de la época como se mostró al comienzo; más específicamente en las actividades como la intermediación financiera y en actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, un sector cuya remuneración es alta, como así también en la administración pública y defensa. Esto último puede explicar parte de las menores diferencias de ingreso entre hombres y mujeres que se comienzan a verse a mediados de los 70 sobre todo en las medianas empresas (véase Gráfico I.2), es decir, el hecho de que las mujeres comiencen a incorporarse en aquellas ocupaciones que eran propiamente “masculinas” y a obtener mayores niveles educativos las pone en las mismas condiciones frente a los hombres y contribuye a las menores disparidades de remuneración. Sin embargo, las brechas siguen siendo persistentes.

## **CAPÍTULO II: La presencia de las mujeres en puestos directivos en empresas en el Gran Mendoza (2000-2018). Desafíos y posibilidades**

En este apartado nos centramos en el pasado reciente (2000-2018) para el caso del Gran Mendoza en el cual se llevará a cabo un análisis descriptivo sobre la presencia de la mujer en los puestos de dirección en empresas del Gran Mendoza comparado con el Gran Buenos Aires, como así también analizar una serie de variables relacionadas con la situación personal y profesional de la mujer: ocupación, capacitación, situación familiar e ingresos con el objetivo de identificar aquellas características que pueden estar influyendo en la menor presencia de las mujeres en los puestos directivos en las empresas. Por último, se da un panorama acerca de las nuevas posibilidades y desafíos pendientes para las mujeres en las empresas en Argentina, y en los países de la región como así también describir la importancia económica y empresarial de una fuerza de trabajo diversificada en términos de género.

### **2.1. CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y PROFESIONALES DE LAS MUJERES: OCUPACIÓN, CAPACITACIÓN, SITUACIÓN FAMILIAR E INGRESOS.**

Las bases de datos que se utilizarán son las recabadas por la EPH entre 2000 y 2018, las cuales nos permiten realizar un análisis desagregado de los puestos de dirección. A partir de la Clasificación Nacional de Ocupaciones CNO-91 (año 2000) a tres dígitos, nos centramos en el grupo de ocupaciones 0 (ocupaciones de dirección) dentro de las cuales vamos a tomar las ocupaciones referidas exclusivamente a las direcciones de empresas<sup>7</sup>.

Se advierte que en el año 2003 se produce un cambio de metodología y reformulación de la EPH; que implicó cambios en cuanto a la periodicidad del mismo por el cual deja de relevarse dos veces al año, mayo y octubre (EPH Puntual) y pasa a relevarse en forma trimestral (EPH Continua); y cambios temáticos que implicó una mayor desagregación de variables con el objetivo de captar los rasgos estructurales de la nueva realidad económico- social y su dinámica (INDEC, 2003). Asimismo, a partir del Clasificador Nacional de Ocupaciones, versión 2001 (CNO-01), nos centramos en el grupo de ocupaciones 0 (ocupaciones de dirección) a cinco dígitos, dentro de las cuales vamos a tomar las ocupaciones referidas exclusivamente a las direcciones de empresas:

- Datos año 2000 (CNO-91):

---

<sup>7</sup> En este grupo no se incluyen a los directivos de pequeñas empresas, sino que están distribuidos en otras categorías, pero por cuestiones metodológicas se decide tomar las que aparecen en el gran grupo 0 (ver anexo I).

- (031) Directivos/as de grandes empresas privadas productoras de bienes y/o servicios (establecimientos de más de 50 personas).
- (041) Directivos/as de medianas empresas privadas productoras de bienes y/o servicios (establecimientos de 6 a 50 personas).
- Datos años 2005-2018 (CNO-01):
- (05001) Directivos/as de pequeñas y microempresas privadas (establecimientos de 1 a 5 personas).
- (06001) Directivos/as de medianas empresas privadas (establecimientos de 6 a 40 personas).
- (07001) Directivos/as de grandes empresas privadas productoras de bienes y servicios (establecimientos de más de 41 personas).

A continuación, se analiza la composición del PBG de Mendoza, para ver cómo cambió la estructura productiva de Mendoza, en relación con la de Buenos Aires en el período 2000-2018 y en comparación con la etapa analizada anteriormente (1974-1995).

**Cuadro II.1.:** Participación relativa de las grandes divisiones en el PBG total. Mendoza y Buenos Aires, 2000-2018.

Rama de actividad	Buenos Aires (en porcentaje)					Mendoza (en porcentaje)				
	2000	2005	2010	2015	2018	2000	2005	2010	2015	2018
-A	9,2	9,1	10,1	10,2	17,6	-	-	-	-	-
-B	4,4	4,8	4,4	3,9	7,0	6,6	9,9	8,6	6,9	7,0
-C	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	8,4	10,0	8,8	7,2	6,7
-D	22,8	24,1	23,7	23,1	23,4	18,8	19,6	17,8	16,6	14,0
-E	2,3	2,2	1,9	1,8	1,5	2,9	1,9	1,8	1,7	1,7
-F	5,6	5,8	5,3	4,8	3,6	3,0	2,5	1,5	1,5	1,7
-G	13,6	12,3	12,5	13,4	13,9	20,1	22,0	23,4	23,3	22,2
-H	9,2	11,5	15,5	16,2	8,5	5,7	5,6	6,4	8,8	10,1
-I	15,6	16,0	13,8	14,1	11,9	19,4	14,3	13,9	14,7	16,2
-J	15,0	14,2	12,7	12,3	12,3	15,1	14,3	17,8	19,4	20,4

*Fuente:* Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas (DEIE), Gobierno de Mendoza y Dirección Provincial de Estadística, Provincia de Buenos Aires.

*Referencias:* A: IVA e impuestos a la importación; B: Agropecuario; C: Explotación Minas y Canteros; D: Industrias Manufactureras; E: Electricidad, Gas y Agua; F: Construcción; G: Comercio, Restaurantes y Hoteles; H: Transporte y Comunicaciones; I: Establecimientos financieros; J: Servicios Comunales, Sociales y Personales.

*Nota 1:* Todos los valores están expresados en miles de pesos de 1993 para Mendoza; y en millones de pesos de 1993 para Buenos Aires exceptuando los del 2018 que están en miles de pesos de 2004.

*Nota 2:* En los datos de Mendoza no se discrimina la categoría IVA e impuestos a la importación.

Retomando lo analizado en la etapa anterior (1974-1995), se había visto que en Mendoza no cayó la industria de la misma forma que lo había hecho la provincia de Buenos Aires. Podemos ver en el Cuadro II.1 que, en Mendoza, luego de la década de 1990, la industria cae fuertemente y comienzan a aumentar los servicios, el comercio y las actividades financieras, aunque esta última con ciertas oscilaciones; similar es el caso de Buenos Aires. Este hecho es explicado en parte porque el petróleo pierde participación en el PBG de Mendoza (la rama Explotación de Minas y Canteros cae) y los principales rubros comienzan a ser el comercio y los servicios respondiendo al proceso de financiarización y desindustrialización de la economía argentina que venía experimentándose desde mediados de 1970. Estas actividades son las que van a permitir una mayor inserción de las mujeres en las empresas de Mendoza para ocupar puestos de mayor jerarquía.

Se pasa a analizar la presencia de la mujer en los puestos de dirección en las empresas del Gran Mendoza, en comparación con el Gran Buenos Aires, para luego analizar una serie de variables relacionadas con su situación personal y profesional.

**Cuadro II.2:** Evolución de la presencia de mujeres directivas en las empresas, según tamaño de empresa, edad y situación familiar. Gran Mendoza, 2000-2018.

Grupos			2000	2005	2010	2015	2018
<b>Resultado global</b>	Ambos sexos		5.505	8.972	7.348	11.568	13.600
	Mujeres		1.044	1.964	2.106	2.081	4.255
	Hombres		4.461	7.008	5.242	9.487	9.345
	%Mujeres		18,96%	21,89%	28,66%	17,99%	31,29%
<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Pequeñas</b>	Ambos sexos	-	2.623	526	2.541	1.835
		Mujeres	-	536	-	823	-
		Hombres	-	2.087	526	1.718	1.835
		%Mujeres	-	20,43%	-	32,39%	-
	<b>Medianas</b>	Ambos sexos	4.987	5.330	6.174	9.027	7.600
		Mujeres	781	409	1.798	1.258	2.689
		Hombres	4.206	4.921	4.376	7.769	4.911
		%Mujeres	15,66%	7,67%	29,12%	13,93%	35,38%
	<b>Grandes</b>	Ambos sexos	518	1.019	648	-	4.165
		Mujeres	263	1.019	308	-	1.566
		Hombres	255	-	340	-	2.599
		%Mujeres	50,77%	100%	47,53%	-	37,60%

<b>Casadas</b>	Con miembros menores a 10 %	518	409	308	443	-
		100%	30,94%	22,08%	33,71%	-
	Sin miembros menores a 10 %	-	913	1.087	871	4.255
		-	69,06%	77,92%	66,29%	100%

Referencias: (1) Otras, incluye: Separadas, viudas y unidas.

Fuente: Todos los datos corresponden al cuarto trimestre de la EPH, exceptuando los del 2015, los cuales corresponden al II Trimestre de 2015; y los del 2000, los cuales corresponden a la onda octubre.

**Gráfico II.1:** Evolución del porcentaje de mujeres y hombres en puestos directivos en las empresas del Gran Mendoza y Gran Buenos Aires, 2000-2008.

Gráfico II.1.1: Resultados globales, Gran Mendoza

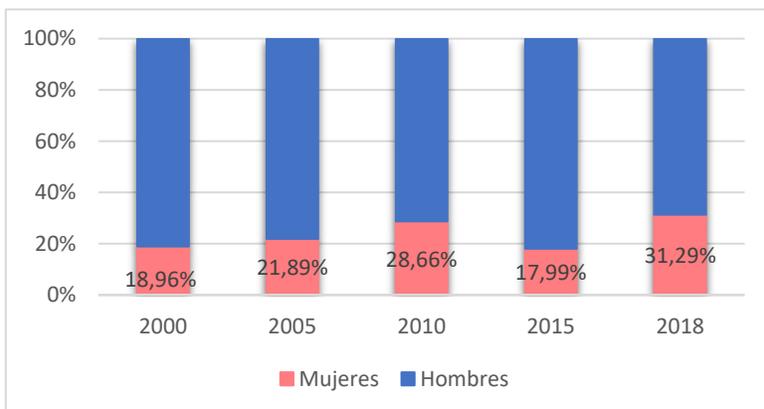
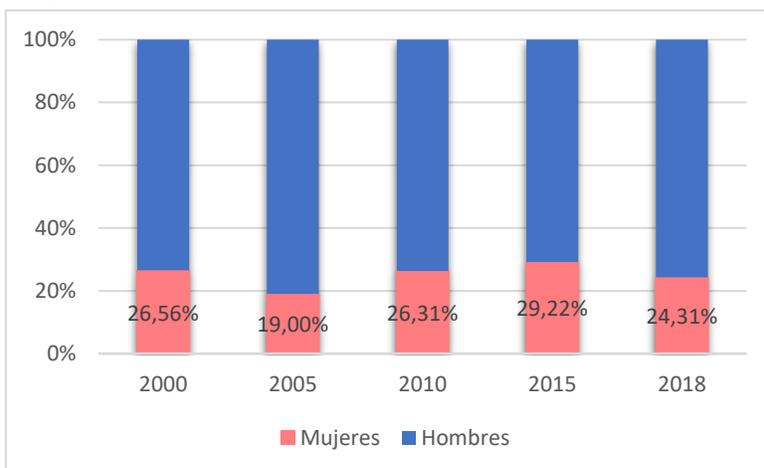


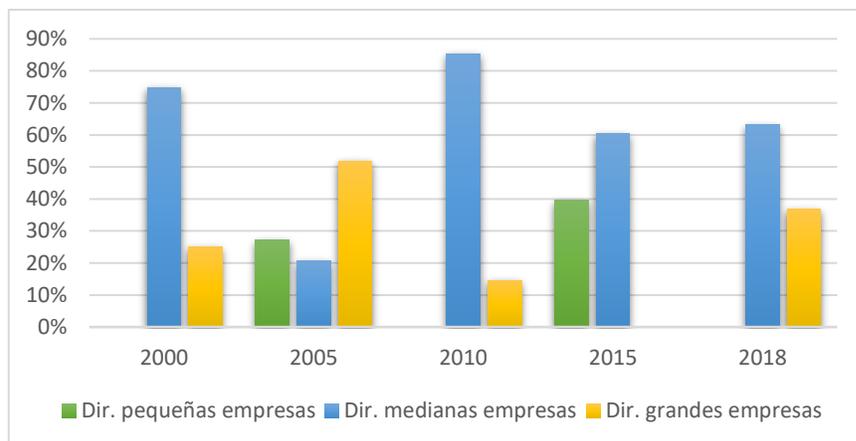
Gráfico II.1.2: Resultados globales, Gran Buenos Aires



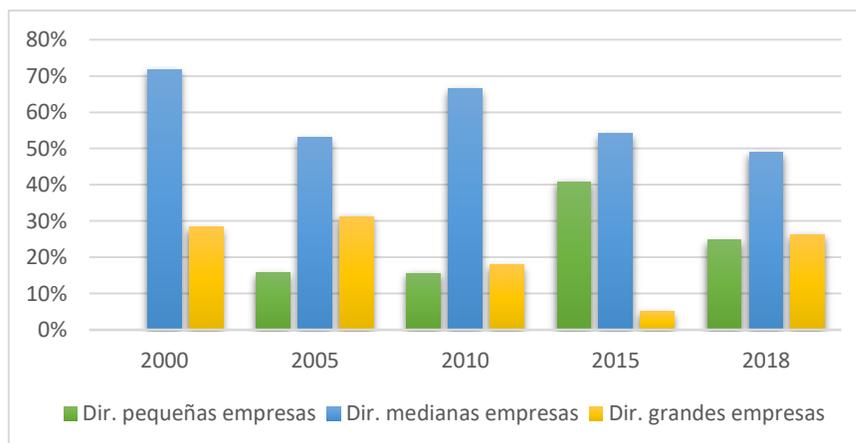
Fuente: Todos los datos corresponden al cuarto trimestre de la EPH, exceptuando los del 2015, los cuales corresponden al II Trimestre de 2015; y los del 2000, los cuales corresponden a la onda octubre.

**Gráfico II.2:** Evolución del porcentaje de mujeres y hombres en puestos directivos en las empresas del Gran Mendoza y Gran Buenos Aires, 2000-2008.

*Gráfico II.2.1:* Mujeres directivas por tamaño de empresa, Gran Mendoza



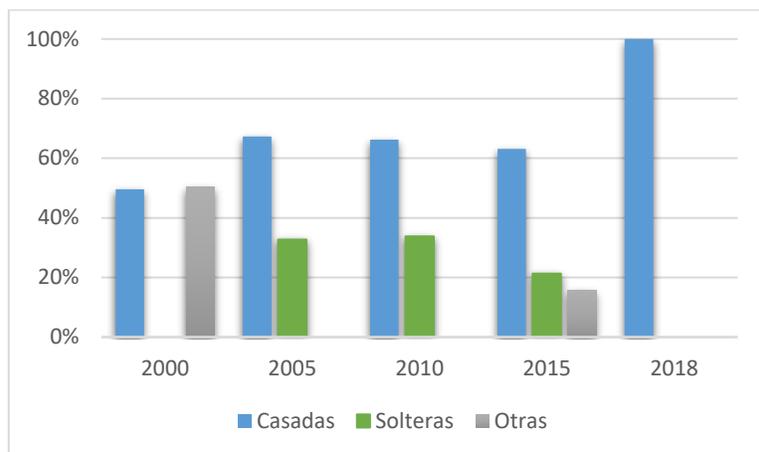
*Gráfico II.2.2:* Mujeres directivas por tamaño de empresa, Gran Buenos Aires



*Fuente:* Todos los datos corresponden al cuarto trimestre de la EPH, exceptuando los del 2015, los cuales corresponden al II Trimestre de 2015; y los del 2000, los cuales corresponden a la onda octubre.

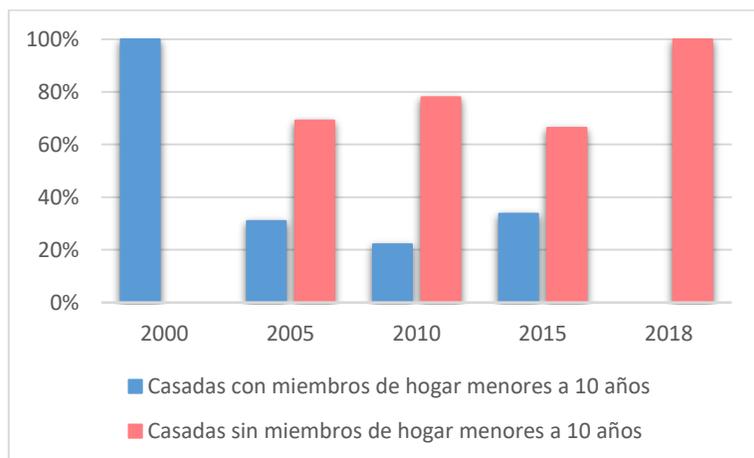
Como se puede ver en el Gráfico II.1 y en el Cuadro II.2, los resultados globales muestran la baja presencia de las mujeres mendocinas en los puestos directivos en empresas en comparación con sus pares masculinos y lo mismo ocurre con el Gran Buenos Aires, aunque los porcentajes del mismo son más estables en el tiempo mientras que en el Gran Mendoza se puede observar un aumento progresivo de las mujeres en puestos directivos. Por otro lado, si desagregamos a las mujeres directivas según el tamaño de empresa podemos observar que el mayor número de directivas se concentran en las medianas empresas; en particular en el 2015 se observa un gran número de mujeres en las pequeñas empresas (Gráfico II.2).

**Gráfico II.3:** Evolución del porcentaje de mujeres directivas por estado civil. Gran Mendoza, 2000-2018.



*Fuente:* Todos los datos corresponden al cuarto trimestre de la EPH, exceptuando los del 2015, los cuales corresponden al II Trimestre de 2015; y los del 2000, los cuales corresponden a la onda octubre.

**Gráfico II.4:** Evolución del porcentaje de mujeres directivas casadas, con y sin miembros menores de 10 años en el hogar. Gran Mendoza, 2000-2018.



*Fuente:* Todos los datos corresponden al cuarto trimestre de la EPH, exceptuando los del 2015, los cuales corresponden al II Trimestre de 2015; y los del 2000, los cuales corresponden a la onda octubre.

En lo que respecta a la *situación familiar*, curiosamente los porcentajes de las directivas casadas son muy superiores a los de mujeres solteras (Gráfico II.3 y Cuadro II.2), lo mismo que ocurría en el caso de las mujeres que realizaban tareas administrativo-contables de calificación profesional y de altos ingresos en el Gran Buenos Aires, a partir de mediados de 1974 (véase Gráfico I.3). Para indagar un poco más acerca de este resultado, se analizó si estas mujeres poseían hijos o no. La EPH no permite detectar la cantidad de hijos de la mujer entonces lo que se hizo fue distinguir dos situaciones: casadas en donde haya miembros

menores a 10 años en el hogar y casadas en donde no haya miembros menores a 10 años en el hogar<sup>8</sup>. Como podemos ver en el Gráfico II.4 y en el Cuadro II.2, el mayor número de mujeres directivas son casadas y no hay miembros menores de 10 años en el hogar en el que viven. Esto pone de manifiesto que tener miembros pequeños y/o dependientes en el hogar, es probablemente una de las limitaciones que poseen las mujeres a la hora de alcanzar los puestos directivos en las empresas por el hecho de tener que combinar las responsabilidades de su trabajo remunerado con sus responsabilidades familiares o replantear sus proyectos familiares.

En lo concerniente a los *niveles de estudio* alcanzados por las directivas y los directivos, los resultados obtenidos se muestran en el Cuadro II.3.

**Cuadro II.3:** Evolución de los porcentajes de mujeres y hombres en puestos directivos por niveles de estudio. Gran Mendoza, 2000-2018.

Nivel de estudios	2000		2005		2010		2015		2018	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
-Primaria completa	-	-	-	11,1%	-	-	-	-	-	-
-Secundaria incompleta	-	-	27,3%	5,4%	-	-	-	4,7%	-	16,9%
-Secundaria completa	-	59,5%	-	16,6%	17,7%	14,7%	23,6%	24,5%	24,3%	-
-Superior universitaria incompleta	-	-	-	22,3%	55,4%	27,5%	-	11,8%	27,4%	39,5%
-Superior universitaria completa	100%	40,5%	72,7%	44,6%	27,0%	57,8%	76,4%	58,9%	48,3%	43,6%

*Fuente:* Todos los datos corresponden al cuarto trimestre de la EPH, exceptuando los del 2015, los cuales corresponden al II trimestre de 2015; y los del 2000, los cuales corresponden a la onda de octubre.

Examinando los datos se puede observar que los porcentajes de mujeres directivas que tienen estudios universitarios son muy superiores a los de los hombres, exceptuando los del año 2010; sin embargo, si contabilizamos los estudios universitarios completo e incompleto, los porcentajes de mujeres y hombres son muy similares (82,34% y 85,27% respectivamente). Podemos concluir que el tema de la educación dejó

<sup>8</sup> Se hizo esta distinción con los miembros menores a 10 años porque es muy probable, o muy próximo, de que se trate de hijos que sean dependientes de sus padres.

de ser una limitación a las posibilidades de promoción de las mujeres. El hecho de que las mujeres ya hayan sobrepasado a los hombres en el grupo mayoritario de titulados en educación superior significa que las empresas pueden beneficiarse de una mayor reserva de talento (OIT, 2019).

Otro aspecto que es preciso considerar es la *categoría ocupacional*<sup>9</sup> (patrona, empleadora, etc.) del grupo de directivas que estamos analizando cuyos resultados se muestran a continuación (ver en apéndice estadístico Cuadro IV el detalle de los hombres).

**Cuadro II.4:** Evolución de los porcentajes de las mujeres directivas por estado civil y categoría ocupacional. Gran Mendoza, 2000-2018.

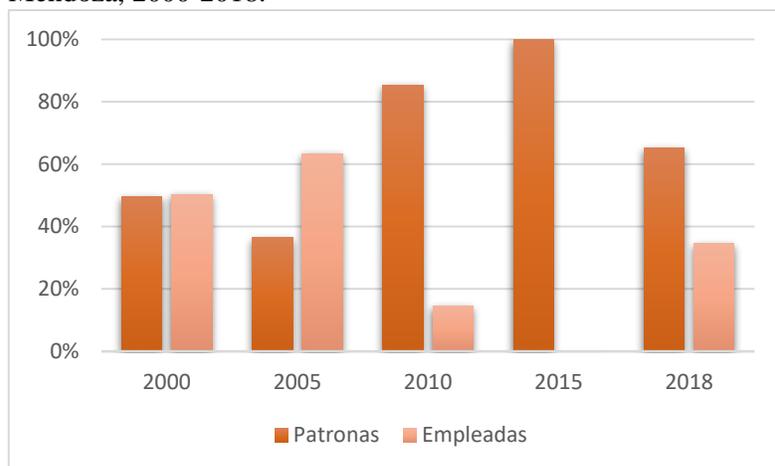
Grupo de directivas		2000	2005	2010	2015	2018
Patronas		518	718	1.798	2.081	2.781
%		49,62%	36,56%	85,38%	100%	65,36%
Empleadas		526	1.246	308	0	1.474
%		50,38%	63,44%	14,62%	0%	34,64%
Patronas	Casadas	518	409	1.087	1.314	2.781
	%	100%	56,96%	60,46%	63,14%	100%
	Solteras	0	309	711	442	0
	%	0%	43,04%	39,54%	21,24%	%
	Otras (1)	0	0	0	442	0
	%	0%	0%	0%	15,62%	0%
Empleadas	Casadas	0	913	308	0	1.474
	%	0%	73,27%	0%	0%	100%
	Solteras	0	333	0	0	0
	%	%	26,73%	0%	0%	0%
	Otras	526	0	0	0	0
	%	100%	0%	0%	0%	0%

*Fuente:* Todos los datos corresponden al cuarto trimestre de la EPH, exceptuando los del 2015, los cuales corresponden al II Trimestre de 2015; y los del 2000, los cuales corresponden a la onda de octubre.

*Nota:* (1) Otras, incluye: Separadas, viudas y unidas.

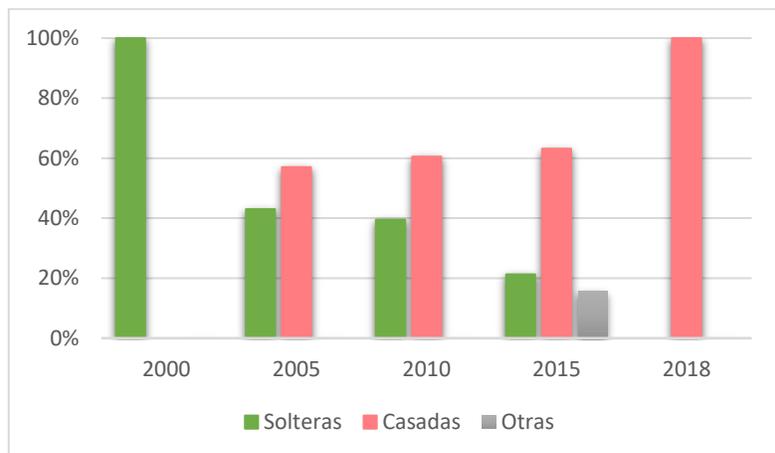
<sup>9</sup> El criterio fundamental que está presente en las preguntas que dan cuenta de esta temática es el del “uso de la fuerza de trabajo”. Este criterio sostiene la tradicional discriminación entre los que compran fuerza de trabajo (patrones), los que usan su propia fuerza (trabajadores por cuenta propia) y los que venden su fuerza de trabajo en el mercado (asalariados).

**Gráfico II.5:** Evolución de los porcentajes de las mujeres directivas según *categoría ocupacional*. Gran Mendoza, 2000-2018.



*Fuente:* Todos los datos corresponden al cuarto trimestre de la EPH, exceptuando los del 2015, los cuales corresponden al II Trimestre de 2015; y los del 2000, los cuales corresponden a la onda octubre.

**Gráfico II.6:** Evolución de los porcentajes de las mujeres directivas que son patronas por estado civil. Gran Mendoza, 2000-2018.



*Fuente:* Todos los datos corresponden al cuarto trimestre de la EPH, exceptuando los del 2015, los cuales corresponden al II Trimestre de 2015; y los del 2000, los cuales corresponden a la onda octubre.

Como se puede ver en el Gráfico II.5 y en el Cuadro II.4, los porcentajes de mujeres patronas (o empleadoras) son superiores a los de mujeres empleadas (asalariadas), sobre todo en los últimos años. Y si miramos el estado civil de las patronas se observa que la mayoría de estas son casadas. Al respecto se tiene la siguiente hipótesis: las mujeres con estudios universitarios (calificación elevada) crean su propia empresa porque no tienen muchas posibilidades de alcanzar puestos directivos altos en empresas o porque luego de una breve experiencia quieren emprender su propio negocio.

**Cuadro II.5:** Evolución del porcentaje de mujeres directivas según sectores donde trabajan. Gran Mendoza, 2000-2018.

Rama de actividad (códigos)	2000		2005		2010		2015		2018	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
-A	-	11,2%	-	18,8%	-	6,6%	-	6,0%	-	-
-C	-	10,6%	-	11,4%	14,6%	-	-	12,3%	50,8%	12,5%
-D	-	5,9%	-	-	-	-	-	-	-	-
-F	-	5,3%	-	5,4%	39,3%	24,4%	-	9,5%	-	13,0%
-G	25,2%	38,5%	20,8%	5,8%	-	35,6%	44,9%	15,4%	-	30,4%
-H	24,4%	11,0%	-	25,9%	-	-	-	12,3%	-	12,5%
-I	-	-	19,2%	6,8%	-	-	15,6%	5,3%	12,8%	6,6%
-M	25,2%	11,6%	15,7%	20,2%	16,1%	21,9%	39,5%	26,6%	13,7%	17,3%
-P	25,2%	-	-	-	12,3%	11,4%	-	-	22,8%	-
-Q	-	5,9%	17,0%	5,6%	17,7%	-	-	7,8%	-	-
-S	-	-	27,3%	-	-	-	-	4,7%	-	7,8%

*Fuente:* Todos los datos corresponden al cuarto trimestre de la EPH, exceptuando los del 2015, los cuales corresponden al II Trimestre de 2015; y los del 2000, los cuales corresponden a la onda octubre.

*Referencias:* A: Agricultura, ganadería, caza, siviltura y pesca; C: Industria manufacturera; D: Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; F: Construcción; G: Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas; H: Transporte y almacenamiento; I: Alojamiento y servicios de comidas; M: Actividades profesionales, científicas y técnicas; P: Enseñanza; Q: Salud humana y servicios sociales; S: Otras actividades de servicios.

Si se distingue por *sectores* en donde se trabaja, siguiendo la Clasificación de Actividades Económicas para Encuestas Sociodemográficas - CAES Mercosur 1.0 (Versión actualizada 2018), se puede

observar que la presencia de las directivas mendocinas varía ampliamente (Cuadro II.5). Sin embargo, por lo general se ubican en actividades profesionales, científicas y técnicas, alojamiento y servicios de comida como así también en el sector comercio. En el otro extremo, se puede ver que en los sectores como la construcción la presencia de las mujeres es muy reducida y nula en el sector de suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.

Ahora pasamos a analizar los *ingresos*; siguiendo la misma metodología utilizada para el período anterior en el Gran Buenos Aires, se tomarán en cuenta aquellos directivos/as que cobren los ingresos más altos porque, dada la variabilidad que hay de salarios tanto en hombres como en mujeres, se busca aquellos que ocupen cargos estratégicos y que por lo tanto conllevan mayor responsabilidad en la toma de decisiones. Dado que la EPH nos brinda información del monto de ingreso de la ocupación principal percibido en el mes de referencia como así también de las horas trabajadas en la semana de referencia, se calculó el ingreso por hora de la ocupación principal y además se aseguró, en lo posible, que pertenezcan a la misma categoría ocupacional. De esta manera nos evitamos subestimaciones y/o sobreestimaciones en las diferencias de ingreso entre hombres y mujeres (ver en anexo V cuadro resumen con los montos de ingreso y las horas trabajadas).

**Cuadro II.6:** Ingreso por hora de la ocupación principal (pesos de 2008) y cantidad de personas que cobran ese ingreso. Gran Mendoza, 2000-2018<sup>10</sup>.

		2000	2005	2010	2015	2018
<b>Pequeñas</b>	Ingreso Hombres	-	19,88	10,36	52,32	57,30
	Ingreso Mujeres	-	3,18	-	75,33	-
	Cantidad Hombres	-	603 (28,9%)	526 (100%)	419 (24,4%)	354 (19,3%)
	Cantidad Mujeres	-	536 (100%)	-	380 (46,2%)	-
	Categoría ocupacional	-	Patrones y Empleadas	Trabajador por cuenta propia	Patrones	Patrones
	Ing. prom Patrones	-	12,52	10,36	37,93	32,47
	Ing. prom. Patronas	-	-	-	22,28	-
	Ing. prom.Empleados	-	-	-	-	26,53
	Ing. prom.Empleadas	-	3,18	-	-	-

<sup>10</sup> El detalle de los salarios completos se encuentra en la fuente original.

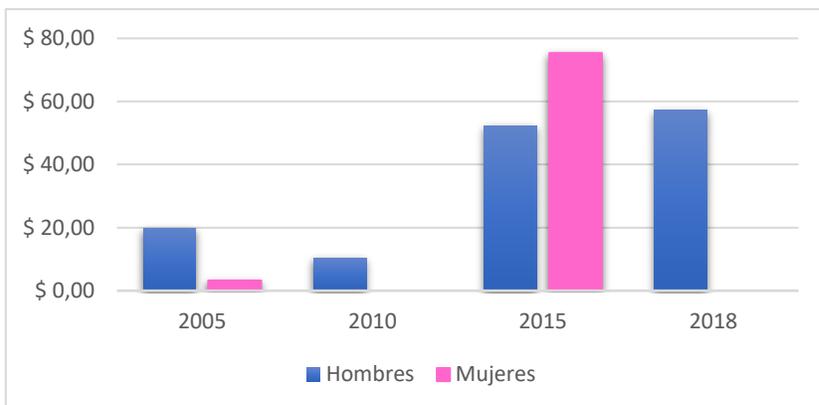
<b>Medianas</b>	Ingreso Hombres	85,02	27,27	41,45	65,39	81,86
	Ingreso Mujeres	19,58	11,05	12,43	29,06	95,51
	Cantidad Hombres	263 (6,3%)	373 (7,6%)	453 (10,4%)	1.111 (14,3%)	592 (12,1%)
	Cantidad Mujeres	263 (33,7%)	409 (100%)	260 (14,5%)	325 (25,8%)	583 (21,7%)
	Categoría	Patrones	Patrones	Patrones	Patrones	Patrones
	Ing. prom. Patrones	18,79	13,48	18,72	39,30	51,50
	Ing. prom. Patronas	14,53	11,05	7,20	22,28	62,08
	Ing. prom. Empleados	34,66	-	20,72	37,29	-
	Ing. prom. Empleadas	13,28	-	-	-	-
	<b>Grandes</b>	Ingreso Hombres	19,13	-	42,39	-
Ingreso Mujeres		12,36	15,90	30,90	-	33,92
Cantidad Hombres		255 (100%)	0	340 (100%)	0	488 (18,8%)
Cantidad Mujeres		263 (100%)	309 (30,3%)	308 (100%)	0	505 (32,2%)
Categoría ocupacional		Empleados	Patronas	Empleados	-	Empleados
Ing. prom. Patrones		-	-	-	-	43,76
Ing. prom. Patronas		-	15,90	-	-	28,65
Ing. prom. Empleados		19,13	-	42,39	-	37,91
Ing. prom. Empleadas	12,36	11,53	30,90	-	32,87	

*Fuente:* Todos los datos corresponden al cuarto trimestre de la EPH, exceptuando los del 2015, los cuales corresponden al II Trimestre de 2015; y los del 2000, los cuales corresponden a la onda octubre.

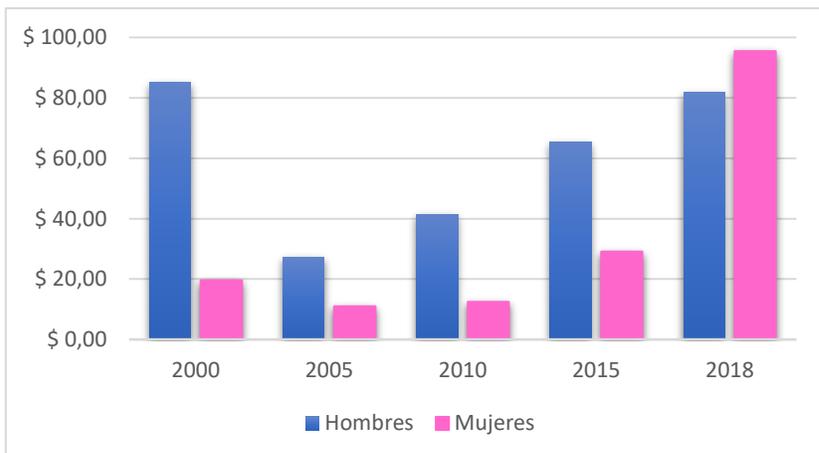
*Nota:* Para el año 2000 no se tomaron a los directivos/as de pequeñas empresas por cuestiones metodológicas.

**Gráfico II.7:** Ingreso por hora de la ocupación principal (pesos de 2008). Gran Mendoza, 2000-2018.

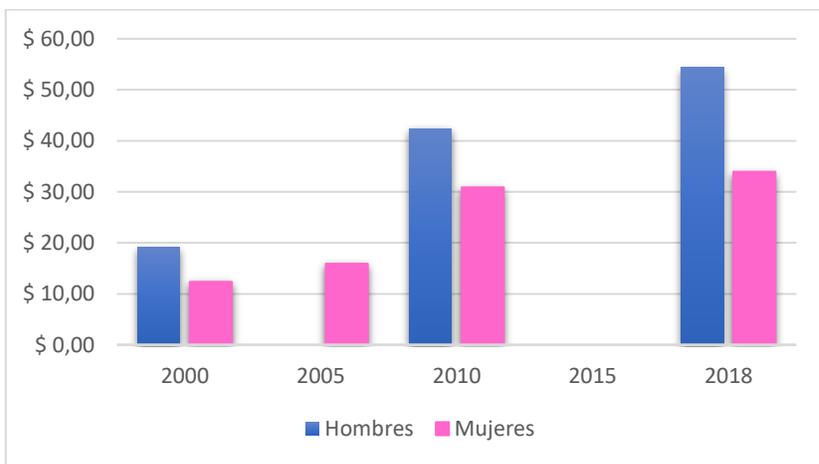
*Gráfico II.7.1:* Pequeñas empresas



*Gráfico II.7.2:* Medianas empresas



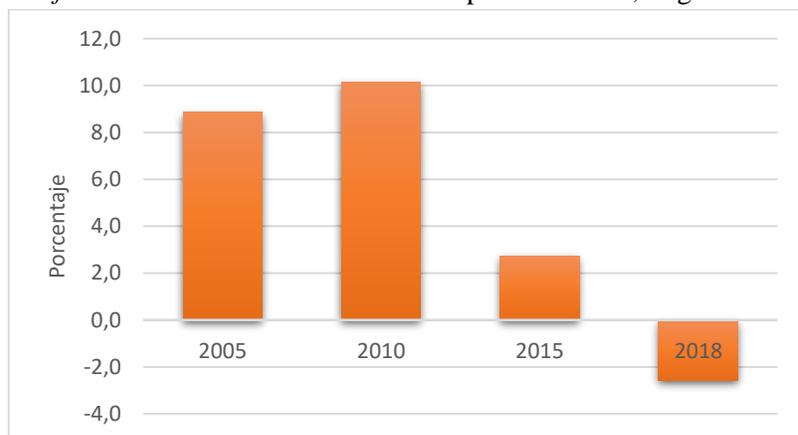
*Gráfico II.7.3:* Grandes empresas



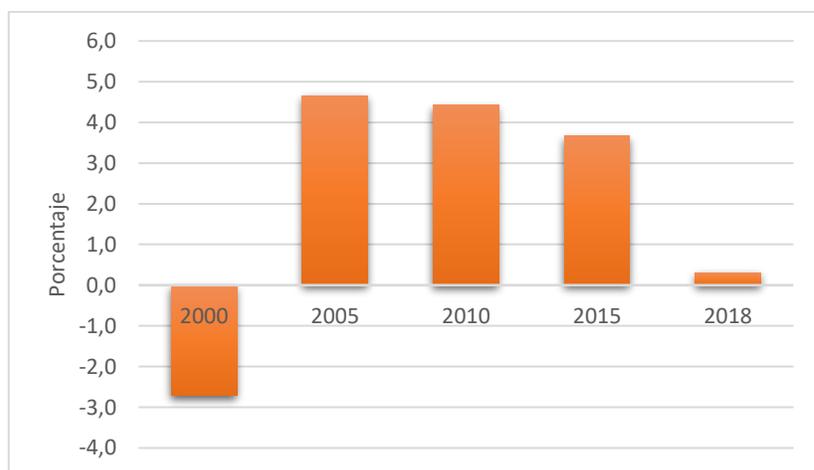
*Fuente:* Todos los datos corresponden al cuarto trimestre de la EPH, exceptuando los del 2015, los cuales corresponden al II Trimestre de 2015; y los del 2000, los cuales corresponden a la onda octubre.

**Gráfico II.8:** Evolución del crecimiento del PBI real, 2005-2018.

*Gráfico II.8.1:* PBI real en millones de pesos de 1993, Argentina.



*Gráfico II.8.2:* PBG real en miles de pesos de 1993, Mendoza.



*Fuente:* Elaboración propia en base a Ministerio de Economía de la Nación.

Como se puede ver en el Cuadro II.6, se expresaron los ingresos en moneda constante para poder realizar comparaciones en el tiempo (ver en apéndice estadístico Cuadro V el resumen de los ingresos por hora en moneda corriente y las horas trabajadas). Así, en el 2000, el 100% de los directivos de grandes empresas (Empleados; 255 hombres) cobraban un ingreso por hora de \$19,13 mientras que el 100% de las directivas (Empleadas; 263 mujeres) cobraban \$12,36. En otras palabras, los hombres ganaban alrededor de un 55% más que las mujeres. Esto mismo lo podemos ver en el Gráfico II.7 junto con la evolución general del PBI y PBG real de Argentina y Mendoza respectivamente (Gráfico II.8).

En primer lugar, podemos ver una caída de los salarios reales entre 2000 y 2005 a lo que luego le sigue una recuperación de los mismos, lo cual va de la mano con las etapas de recesión (2000 y 2018) y de

expansión (2005 y 2010) de la economía. Esta recuperación que se experimenta después del 2000, en parte es explicada por las políticas salariales expansivas que se implementaron durante el gobierno de Néstor Kirchner. Comparándolo con el PBG y PBI real, de Mendoza y Argentina respectivamente, pareciera que en los momentos de expansión (2005, 2010) se amplía la brecha y en los momentos de poco crecimiento o recesión (2015, 2000 y 2018) disminuye.

Como se mencionó al comienzo, las explicaciones de la disparidad de remuneración entre hombres y mujeres se pueden deber a distintos factores que varían de un país a otro. En el caso de Mendoza, lo que se vio es que la educación no sería una razón de esta disparidad (de hecho, las mujeres poseen mayores títulos universitarios) y el tema de la segregación ocupacional en el mercado de trabajo no es un factor muy revelador por el hecho de que tanto hombres y mujeres se ubican casi en las mismas áreas salvo en el sector de la construcción.

## 2.2. RESQUEBRAJANDO EL TECHO Y LAS PAREDES DE CRISTAL. IMPORTANCIA ECONÓMICA Y EMPRESARIAL DE UNA FUERZA DE TRABAJO DIVERSIFICADA EN TÉRMINOS DE GÉNERO

### 2.2.1. Dificultades y desafíos pendientes

Como hemos estado observando, en Argentina y en el Gran Mendoza, la mujer viene superando al hombre en materia de logros académicos terciarios desde fines del siglo XX y en consecuencia han engrosado las filas de empleos profesionales y cargos directivos de nivel medio y superior. Esta es una situación común a otros países de América Latina que lo podemos ver en el Cuadro II.7:

**Cuadro II.7:** Porcentaje de población de 20 años y más con nivel educativo hasta superior/universitario completo. Países seleccionados de América Latina, 2000-2018.

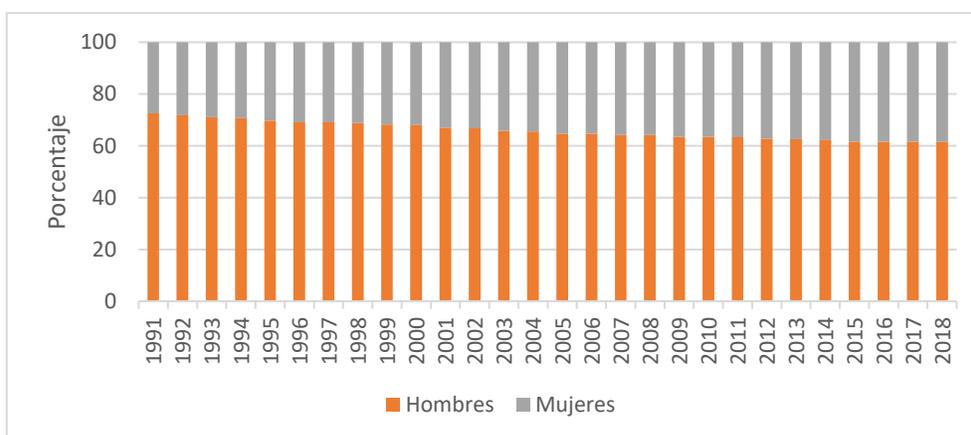
Nivel terciario	2000		2005		2010		2015		2018	
	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
-Argentina	13,3%	11,3%	n/d	n/d	19,8%	15,6%	20,5%	15,2%	22,2%	16,9%
-Colombia	n/d	n/d	n/d	n/d	8,9%	8,7%	9,9%	9,4%	11,5%	10,3%
-México	6,1%	10,2%	11,2%	10,2%	11,5%	10,9%	n/d	n/d	n/d	n/d
-Perú	12,9%	13,4%	16,0%	17,0%	17,5%	18,8%	17,8%	17,8%	18,7%	20,1%
-Uruguay	6,7%	4,9%	8,1%	5,4%	6,8%	5,2%	8,1%	5,4%	8,4%	5,6%

*Fuente:* Sistema de información de tendencias educativas en América Latina (SITEAL).

*Referencias:* M: Mujer, H: Hombre; n/d corresponde a No disponible.

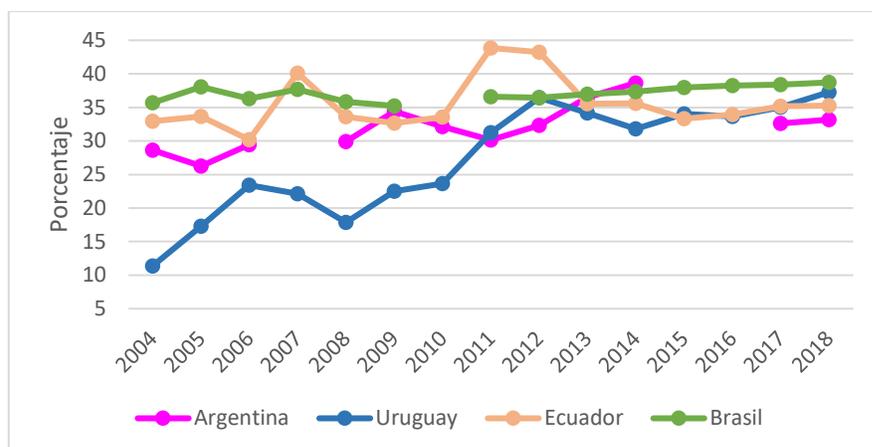
A partir de la información del cuadro y de los países sobre los que se dispone de datos, podemos ver, que los porcentajes de mujeres con estudios universitarios son superiores a lo de los hombres exceptuando el caso de Perú; algunos como Argentina, y Uruguay, las mujeres vienen superando a los hombres en logros académicos desde la década del 2000 e incluso desde antes también (véase Cuadro I.9), en cambio países como México se comienza a revertir la tendencia tiempo después. Esto nos indica que la reserva de talento femenino es amplia y está bien desarrollada; sin embargo, pocas mujeres en la región han avanzado hasta llegar a ocupar los cargos directivos más altos. Esto mismo lo podemos ver en los Gráficos I.10 y I.11.

**Gráfico II.9:** Proporción media de mujeres y hombres en puestos directivos. América Latina y el Caribe, 1991-2018.



*Fuente:* Elaboración propia en base a Organización Internacional del Trabajo (OIT).

**Gráfico II.10:** Participación femenina en el empleo en puestos gerenciales (alta y media gerencia). Países seleccionados de América Latina, 2004-2018.



Fuente: Elaboración propia en base a Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En el Gráfico II.5 se observa que desde 1991 las mujeres en Latinoamérica han ido incorporándose a cargos directivos con más rapidez que los hombres, sin embargo, los datos indican que falta mucho para que las mujeres estén en igual número que los hombres en esos cargos.

Si miramos a la Argentina en comparación con otros países de la región, donde hay datos disponibles, la participación femenina en los puestos gerenciales entre 2004 y 2018 aumentó, pasó del 28,6% al 33,2%, sin embargo, nos encontramos por debajo de los otros países y debajo de la media de la región que es del 38,5% en 2018.

A pesar del evidente talento, la experiencia y los conocimientos de la mujer en materia de gestión, los obstáculos que enfrenta para su desarrollo profesional, a los que suele denominarse como el **techo de cristal**<sup>11</sup>, se mantienen profundamente arraigados. Incluso, el típico techo de cristal no es el único obstáculo que afrontan las mujeres en el ascenso de su carrera profesional tales como (OIT, 2019):

- *La disponibilidad total e incondicional:* muchas empresas requieren de sus empleados la disponibilidad permanente, es decir, trabajar horas extras, recibir llamados fuera de horario, etc.; esto sitúa a las mujeres, por lo general, en una posición de desventaja en comparación con sus pares masculinos pues, como es sabido, son ellas quienes asumen la mayoría del trabajo doméstico por lo

<sup>11</sup> Esa barrera invisible que se encuentran muchas mujeres en un momento determinado en su desarrollo profesional, normalmente en el acceso a los puestos más altos de la jerarquía de las organizaciones en las que trabajan. Una vez llegado a este punto, muy pocas mujeres franquean dicha barrera, estancando su carrera profesional (Albert López-Ibor, Escot Mangas y Fernández Cornejo, 2008).

cual se ven obligadas a combinar sus responsabilidades familiares con sus prioridades profesionales.

- *La concentración de mujeres en funciones de apoyo (paredes de cristal):* Según la encuesta empresarial realizada a nivel mundial por la OIT en 2018, los datos revelan que las mujeres tienden a concentrarse en funciones de apoyo administrativo, tales como recursos humanos, finanzas y administración, fenómeno que se lo conoce como “paredes de cristal”. En dichos cargos, la mujer tiene un poder de decisión limitado y escaso margen para realizar aportaciones estratégicas y, por lo tanto, escasas posibilidades de ascender en la empresa. En cambio, los hombres predominan en las áreas de investigación y desarrollo, pérdidas y ganancias, y operaciones. Estas áreas suelen considerarse más “estratégicas” y por lo tanto conducen a cargos de adopción de decisiones en niveles más altos.
- *La fuga de mujeres en el escalafón corporativo:* mientras la presencia de las mujeres sea insuficiente en el área de toma de decisiones, la fuga femenina en el escalafón corporativo seguirá existiendo ya que la mayor presencia de mujeres en los cargos directivos como en los consejos de administración, en las organizaciones gremiales empresarias y sindicales puede tener la influencia necesaria para alterar la cultura del lugar de trabajo y de esta forma tener mayores mujeres en cargos de gestión estratégica.

### 2.2.2. *La experiencia de una empresaria mendocina en cargos de alto nivel*

Susana Balbo, propietaria y enóloga jefa de Susana Balbo Wines, comparte la historia de su carrera, en la que pasó de ser la primera mujer en Argentina en graduarse con una licenciatura en enología a ser dueña de su propia bodega.

Balbo comienza la entrevista hablando de los primeros años de su carrera y su lucha por establecerse en la industria del vino. Ella explica cómo, después de graduarse de la universidad, atravesó dificultades para encontrar un trabajo en la que se pudiera desempeñar en un puesto de decisión, en palabras de ella: “Cuando salí a buscar trabajo, **mi género pasó a ser un inconveniente** porque en las bodegas no había mujeres, no estaban acostumbrados a contratar mujeres para trabajar en la elaboración del vino en sí mismo, yo quería elaborar el vino, no ser una laboratorista, porque para ser laboratorista estaba sobrecalificada...”

Luego de las dificultades que tuvo que enfrentar en un primer momento, Balbo se aseguró un puesto al frente de un viñedo en Cafayate, en la provincia de Salta. Esta experiencia fue un desafío tanto a nivel personal como profesional ya que asumió una **posición de liderazgo cuando era una mujer joven de 24 años en un ambiente predominantemente masculino, el cual no estaba acostumbrado a liderazgos femeninos**. En la entrevista, recuerda algunas de las dificultades que enfrentó durante esos primeros años, incluido el sabotaje de las instalaciones de producción de vino, boicots y abierta hostilidad de los

trabajadores. Sin embargo, a pesar de estos obstáculos, Balbo perseveró durante ocho años. Durante este tiempo, logró superar estos desafíos operativos internos, mientras atravesaba por la economía cerrada de Argentina para producir productos que serían competitivos en los mercados internacionales. En la entrevista, ella explica algunas de las estrategias que utilizó para superar estos y otros obstáculos en los primeros años de su carrera: “Mi mayor desafío fue tratar de hacer vinos modernos con muy pocos recursos y cambiar radicalmente el estilo del vino que se producía en Salta en ese momento, ya que no era ampliamente aceptado por los mercados de exportación”.

En la década de 1980, Argentina comenzó a experimentar un período de hiperinflación y la bodega atravesó una serie de crisis. Balbo recuerda cómo tuvo que luchar con su empleador por más de un año de sueldo impago y sortear las quiebras bancarias para asegurar los fondos, y así poder salir de la situación. Este período de prueba se convirtió en un punto de inflexión importante en la vida de Balbo: "Aprendí que no quería volver a trabajar para una empresa nunca más ... a partir de entonces, trabajaría por mi cuenta".

Con esta nueva convicción, Balbo y su exmarido abrieron su propia bodega en Mendoza, Argentina, en la década de los '90. Aunque tuvieron un éxito modesto al principio, pronto fueron víctimas de una gran estafa, que casi les costó su negocio porque descubrieron que también tenían un plan de seguro falsificado. Aun así, perseveró. En la entrevista, Balbo describe cómo negoció con los acreedores y finalmente se liberó de la situación. Como ella explica, "la resiliencia ha sido un elemento clave para crear un negocio exitoso".

De hecho, incluso después de este período difícil, Balbo continuó avanzando en su carrera en la industria del vino. Viajó por todo el mundo para aprender nuevas técnicas en la fabricación de vino, cómo utilizar nuevas tecnologías y equipos, y conocer mejor los gustos internacionales. Cuando regresó a Argentina, se convirtió en una consultora codiciada que provocó “una revolución en el estilo del vino” en el país.

En 1999, luego de varios años como consultora, Balbo decidió **fundar su propia empresa** con sus ahorros personales, pero con lecciones del pasado en mente. En la entrevista, explica cómo desarrolló su estrategia comercial con la ayuda de Endeavor y mediante la colaboración con colegas de la industria. También reflexiona sobre la importancia de la innovación continua para seguir siendo competitiva, tanto en lo que respecta al desarrollo de productos como a la estrategia de marketing y ventas.

Por otro lado, describe las cualidades que piensa que las mujeres aportan al liderazgo empresarial, incluida la **creatividad** y la **innovación**, en palabras de ella: “Tenía que encontrar la forma de producir vinos modernos con pocos recursos. Es sorprendente los ingeniosos que podemos ser cuando lo necesitamos: no somos conscientes de las herramientas que tenemos hasta que comenzamos a usarlas “; como así también los desafíos que enfrentan; “La dificultad más importante es que en general no te respetan por el talento que podas tener o por tu conocimiento, **tenes que demostrar que tenes conocimiento y talento** cosa que a los hombres no se les exige ...”

Balbo cierra la entrevista reflexionando sobre su participación con Women 20. Esta agrupación perteneciente al G20, tiene como objetivo, explica ella, de trabajar los ejes que afectan a la mujer en la economía, identificando qué áreas impiden que la mujer sea económicamente más productiva y se incorpore a la fuerza laboral; entre ellas, menciona, el hecho de tener que combinar las responsabilidades de su trabajo remunerado con sus responsabilidades familiares. Como ella explica, “Cuando queremos tener una familia, **siempre tenemos el conflicto: si nos dedicamos a criar a nuestros hijos o nos dedicamos a hacer la carrera laboral**, y por eso también el índice de maternidad tan bajo que hay en las mujeres jóvenes en este momento”. Sin embargo, considera que no debería ser necesario que la mujer postergue su maternidad ante esta situación, si las empresas son más flexibles y abiertas a facilitar que la mujer tenga un ambiente más amigable para que pueda trabajar. Es así como junto con Women 20 proponen trabajar sobre 3 ejes: la **inclusión digital**, que le permita a la mujer tener trabajo a distancia sin necesidad de salir de la fuerza laboral para tener su familia; la **inclusión laboral**, que va a ser una consecuencia de la misma inclusión digital; y la **inclusión financiera**, cuando la mujer tiene trabajo registrado y acceso a la tecnología naturalmente tiene acceso al crédito.

### *2.2.3. Argumentos en favor de la diversidad de género en los puestos alta dirección*

Los estudios y las encuestas de empresas apuntan a que contar con más mujeres en puestos de decisión puede contribuir a mejorar la rentabilidad de las empresas. En este sentido, las razones que justifican el progresivo acercamiento a la situación de paridad de mujeres y hombres en la dirección de las empresas son las que siguen.

#### *1. El efecto del empleo femenino en el PBI*

Cada vez hay más estudios que demuestran la relación positiva que existe entre el empleo femenino y el crecimiento del PBI. Por ejemplo:

- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2015) considera que, si la brecha de género se redujese un 50 % en cuanto a la participación de las mujeres en la fuerza laboral de las economías de la OCDE, el PIB de estos países se incrementaría en un 6 %, y en un 6 % adicional si su participación llegara a igualar la de los hombres.
- PricewaterhouseCoopers (PwC) (2018) estima que si los países de la OCDE aumentaran la tasa de participación de las mujeres en el mercado de trabajo al mismo nivel que en Suecia (80%), el PBI de estos países crecería en más de 6 billones de dólares de los Estados Unidos.
- El Foro Económico Mundial (2017) prevé que, si se colmara la brecha mundial de género antes de 2025, en términos de participación de las mujeres en el mercado de trabajo, esto se traduciría en un

incremento del PIB mundial de 5.3 billones de dólares de los Estados Unidos.

- La Organización Internacional del Trabajo (2019), confirma en los resultados de la “Encuesta de empresas de la OIT, 2018” que el crecimiento del empleo de las mujeres está positivamente asociado con el crecimiento del PBI. Más precisamente, el 1% de crecimiento del empleo femenino se asocia, por término medio, con un crecimiento anual del PBI del 0,16%.
2. *Las iniciativas para la diversidad de género potencian los resultados comerciales y los beneficios empresariales*

El hecho de que puedan existir diferencias en los estilos de dirección y liderazgo entre mujeres y hombres en cuanto a innovación y creatividad, las cuales comentaba Susana Balbo en su entrevista, ha llevado a la necesidad de aprovechar esa diversidad en aras de incrementar la competitividad de las empresas. En efecto, estudios revelan que la diversidad de género en las empresas ha contribuido a mejorar sus resultados comerciales y beneficios empresariales. Por ejemplo:

- El estudio de McKinsey & Company, de 2018, sobre una muestra de 1000 empresas de 12 países en torno al impacto de la diversidad sobre la rentabilidad de las empresas demuestra que aquellas que se encuentran en el cuartil superior en términos de diversidad de género en sus equipos directivos tienen el 21 % más de probabilidades que otras de declarar que su rentabilidad se sitúa por encima de la media. McKinsey señala que, si bien es cierto que la correlación no significa causalidad, al menos afirma que tienen más éxito las empresas con equipos directivos respetuosos con la diversidad de género (Hunt et al. 2018).
- El estudio del Instituto Petersen, de 2016, sobre una muestra de casi 22.000 empresas de 91 países, concluye que incorporar a más mujeres en la administración de las empresas estimula la rentabilidad de estas. Señala que la diferencia entre que no haya mujeres en puestos directivos (dirección general, consejo de administración y otros puestos de nivel de dirección ejecutiva) y que exista un 30 % de participación femenina en dichos puestos se asocia con un punto porcentual de aumento del margen neto, lo que se traduce en un 15 % de incremento de la rentabilidad para una empresa de características normales (Noland, Moran y Kotschwar, 2016).
- El estudio de la Organización Internacional del Trabajo, de 2018, sobre una muestra de 12.940 empresas de 70 países, entre las empresas que declaran que han mejorado sus resultados comerciales, más del 60 % manifiestan que la diversidad de género genera una mayor rentabilidad y productividad; el 56,8% que aumenta su capacidad para atraer y retener el talento; el 54,4 % señalan que produce una mayor creatividad, innovación y apertura; el 54,1 % dice que ha mejorado la reputación de su empresa; y el 36,5 % que ha mejorado su capacidad de calibrar el interés y la

demanda de los consumidores.

### *3. La reserva de talento femenino*

Es sabido que, en muchos países, y se ha demostrado en los resultados de este trabajo, que el nivel educativo de las mujeres es superior al de los hombres, y que por lo tanto constituyen una reserva formidable de talento y un recurso infrautilizado en una época de escasez de competencias (OIT, 2019).

### *4. El modelo que se ofrece a otras mujeres*

Las mujeres que ocupan crecientemente puestos de alta responsabilidad en las empresas, puestos que a menudo poseen un alto perfil y repercusión social, pueden servir de modelo para muchas otras que están formándose en la actualidad, o que se están incorporando al mercado laboral. De esta forma, serviría de instrumento para romper estereotipos y socializaciones de tipo tradicional que afectan negativamente a la plena participación de las mujeres en la sociedad, y así se contribuiría a la reducción de las desigualdades de género en otros ámbitos, tanto del mercado laboral como de la sociedad en general (Albert López-Ibor, R., Escot Mangas, L. y Fernández Cornejo, J.A. (2008).

## *2.2.4. Algunos lineamientos generales como propuesta para avanzar hacia una mayor diversidad de género en puestos directivos*

A partir de la revisión de la literatura especializada sobre el tema y de los resultados alcanzados en este estudio, se constata que existe una cierta tendencia al aumento de la participación de las mujeres en los puestos de dirección conforme se va produciendo el relevo generacional. Aun así, este proceso es lento y no está claro que en última instancia conduzca a una convergencia plena entre las participaciones masculinas y femeninas en el poder económico. Por estas razones se justifican las políticas que traten de acelerar progresivamente ese proceso y que intenten, además, que esa convergencia sea plena.

### *1) Crear una cultura organizativa que incluya la perspectiva de género*

Se considera que un lugar de trabajo es inclusivo cuando tanto los hombres como las mujeres pueden impulsar cambios significativos a través de las ideas, la toma de decisiones y el rendimiento. Las empresas con predominio amplio de uno de los dos sexos no se consideran inclusivas.

Los resultados de la Encuesta de Empresas de la OIT (2018) muestran que cuando una cultura empresarial es inclusiva desde la perspectiva de género: las empresas tienen más probabilidades de que las mujeres ocupen cargos directivos. Además, como se mencionó anteriormente, dichas empresas

tienen un 9% más de probabilidades de mejorar su rendimiento empresarial que las demás.

Es así como la creación de una cultura empresarial que incluya la perspectiva de género y la mejora de la competitividad implica la eliminación de los prejuicios sexistas dentro de una empresa que pueden estar influyendo sobre las decisiones de evaluación de la idoneidad del perfil de una persona en cuanto a su contratación y promoción, asignaciones de trabajo, formación y movilidad. Si bien las empresas no son necesariamente la causa de los prejuicios sexistas, pueden optar por no reforzarlo y limitar sus efectos perjudiciales a través de sus sistemas de gestión de recursos humanos, así como mediante mensajes transmitidos por los máximos cargos ejecutivos.

El requisito de *disponibilidad constante* es otro aspecto de la cultura empresarial que puede perjudicar la capacidad de una persona para mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida privada y cumplir con las responsabilidades familiares. En el mundo actual, en el que la conectividad digital está omnipresente, el trabajo fuera del horario laboral se está convirtiendo en una característica habitual de la vida de muchas personas. Ello puede afectar más a las mujeres que a los hombres, ya que son ellas quienes a menudo asumen las tareas principales de cuidado de la familia y el hogar. No obstante, la encuesta empresarial de la OIT revela que la mayoría de las empresas que respondieron (el 77 %) está de acuerdo o muy de acuerdo en que para poder hacer carrera en los niveles superiores de la empresa es necesaria la disponibilidad para trabajar “en todo momento y lugar” y la movilidad geográfica. Es por ello que es esencial cambiar la cultura empresarial que exija la disponibilidad absoluta. Asimismo, en lugar de basarse en el “contacto directo” y la presencia física en el lugar del trabajo, algunas empresas están introduciendo sistemas y tecnologías que se centran en captar el rendimiento o la productividad de los empleados junto con acuerdos de trabajo flexibles como por ejemplo el **teletrabajo**, que coincide con los ejes mencionados por Susana Balbo en su entrevista.

## 2) *Iniciativas destinadas a impulsar la diversidad de género en los consejos de administración*

Los proponentes de los sistemas de cuotas de género sostienen que ese objetivo impulsa el cambio en los consejos de administración y mejora la igualdad de género en toda la empresa. No obstante, algunos sostienen que los sistemas de cuotas pueden alentar la contratación de mujeres sin experiencia o llevar a la percepción de que al contratar mujeres se presta menos atención a sus altas calificaciones que a una selección preferencial (OIT, 2019). En este sentido, se sigue estudiando si la determinación de cuotas jurídicamente reguladas resulta eficaz para lograr el resultado deseado. Por ejemplo, una cuota de género, adoptada en Alemania en 2016, consistente en que los consejos de las empresas cuenten con una proporción mínima del 30 % de mujeres se aplica solo a los consejos de supervisión o las juntas administrativas, no a los consejos ejecutivos o directivos. En la actualidad, casi dos tercios de las empresas de Alemania tienen al menos un 30 % de mujeres en sus consejos de administración. No obstante, la representación femenina en los consejos

de administración apenas alcanza el 8 % en las 200 empresas más grandes generadoras de ingresos. Con o sin cuotas, se aprecia una tendencia orientada, a menudo, a nombrar mujeres para cargos que no sean ejecutivos (Holst y Wrohlich, 2018).

Otras alternativas a las cuotas que mayor popularidad están ganando en los países (como Panamá y Canadá) incluyen los compromisos de **observancia o explicación** lo que significa que, en caso de incumplimiento, la empresa no se enfrentará a sanciones, sino que deberá explicar por qué no se cumplió la cuota (Castillo, 2018).

Otra alternativa a las cuotas consiste en incentivos relacionados con una **mejor imagen corporativa** que transmiten a la sociedad las empresas con mayor participación de las mujeres en sus puestos de dirección. Esto se puede conseguir a través de mecanismos como una mayor publicidad y difusión de las estadísticas que sobre esta materia ofrecen determinadas instituciones. Por ejemplo, en EEUU, una de las economías con mayor porcentaje de mujeres directivas, el gobierno favorece que instituciones de marcado prestigio, como Catalyst<sup>12</sup>, difundan y popularicen el ranking de las grandes empresas estadounidenses con mayor participación de las mujeres en sus consejos de administración, resultado que favorece en términos de marketing responsable a las empresas situadas en los primeros puestos y que pueden estar induciendo a otras a esforzarse por aumentar la participación de las mujeres en sus consejos (Albert López-Ibor, R., Escot Mangas, L. y Fernández Cornejo, J.A. (2008).

### *3) Medidas en materia de conciliación de la vida familiar y laboral tanto para mujeres como para hombres*

Puesto que es sobre las mujeres quienes recaen las tareas de cuidados de personas dependientes (en su mayoría), las políticas de conciliación benefician sobre todo a las mujeres. Es por esto que es importante que las medidas de conciliación vayan acompañadas de un reparto de cargas más igualitario dentro de la familia. Con este fin, se deben promover políticas que apunten a la protección de la maternidad y de la paternidad como, por ejemplo, además de las licencias por maternidad, promover las licencias por paternidad como así también favorecer el establecimiento de guarderías o centros de cuidado para los hijos de hombres y mujeres, de esta forma, el tema de cómo reconciliar mejor el trabajo y la vida familiar no sería exclusivamente una preocupación femenina. Asimismo, estas políticas favorables a la familia como así también cambios en las normas sociales y culturales contribuirían a **disminuir la desigualdad salarial entre hombres y mujeres**.

---

<sup>12</sup> Catalyst es una organización sin fines de lucro, líder en EEUU en la promoción de las mujeres en el mundo profesional y empresarial ([www.catalyst.org](http://www.catalyst.org)).

## CONCLUSIONES

Este trabajo se propuso realizar un estudio sobre mujeres que han desempeñado cargos directivos en las empresas en la Argentina, en Mendoza en particular, desde una perspectiva histórica. Para ello, se recurrió al análisis de datos estadísticos provenientes de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) para el Gran Mendoza desde 1974 a 2018, elaborada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Como no se encontraron datos de Mendoza para los primeros años (desde 1974 a 1982) se tomaron los del Gran Buenos Aires y se realizó un análisis comparativo con Mendoza. Asimismo, se estudió la trayectoria de las mujeres empresarias reconocidas en la Argentina, en particular el caso de la mendocina Susana Balbo.

En el Capítulo I se mostró cómo ha ido evolucionando el desempeño de la mujer en el mercado de trabajo en el mundo y en Argentina. A nivel internacional se vio que la participación de la mujer creció notablemente en el siglo XX en los países desarrollados, más específicamente a partir de la segunda posguerra, en donde las políticas intervencionistas generaron un proceso de industrialización que permitió un aumento sostenido del PBI pc y cambios culturales como los vinculados a la caída de los regímenes nazis y fascistas; como así también el aumento de protestas sociales y movimientos feministas que exigían tratos más igualitarios en el ámbito laboral desde fines del siglo XIX. Asimismo, en Estados Unidos, este mayor aumento se lo puede atribuir a un mayor aumento en la participación de las mujeres casadas. Si miramos la evolución de los porcentajes de mujeres directivas en estos países ocurre un proceso similar; si bien existe un importante aumento en la proporción de mujeres directivas en la década de 1990, llegado a los 2000 este proceso comienza a desacelerarse. Esta mayor participación durante el siglo XX en parte es explicado por cambios en la educación, el matrimonio, la fecundidad y el tipo de trabajo (tareas) que las mujeres comienzan a desempeñar, y por la innovaciones tecnológicas y la globalización del mercado mundial (de bienes y factores) , a inicios de 1970, satisfecho por unas industrias y unas empresas también globales que implicó un cambio en la estructura productiva de los países y un desplazamiento de la industria dando lugar al sector de los servicios, favoreciendo de esta forma una mayor inserción de las mujeres en las empresas.

Este proceso, que se verificó en algunas partes del mundo, es un fenómeno que también se produjo en Argentina para el período 1974-1995. En efecto, luego de la implementación de políticas económicas desarrollistas, desde 1960 y hasta mediados de 1970, el giro hacia una orientación más liberal que implicó la incorporación de tecnologías modernas facilitó la aparición de nuevas ocupaciones no manuales, tales como la administración, servicios sociales, finanzas, seguros y comercio. En el caso de Mendoza se vio que este proceso de financiarización de la economía se produjo después debido a que actividades industriales importantes de la provincia seguían predominando durante la década del '70 y '80, en un principio por la vitivinicultura y que luego fue compensado por un fuerte incremento en el petróleo, un sector en que la

presencia de las mujeres es casi nula. Siguiendo el análisis con el Gran Buenos Aires, se tomaron a las mujeres que realizaban tareas administrativo-contables como una aproximación de mujeres directivas de empresas. Los resultados globales muestran que poco a poco se han ido incorporando cada vez más mujeres a las empresas y las mismas se concentraban mayormente en las medianas y grandes empresas, sin embargo, los porcentajes seguían siendo muy inferiores a la de los hombres en cuanto a participación. Por otro lado, se filtraron los datos de hombres y mujeres de la misma categoría que cobraban salarios más altos para acercarnos aún más a los puestos de decisión. De esta forma se vio que existían diferencias de ingresos entre hombres y mujeres, los hombres ganaban más que las mujeres; por otro lado, lo que se pudo detectar, sobre todo en las medianas empresas, es un fenómeno de expansión, en el que los efectos de la brecha de ingresos se potencian de acuerdo a la situación económica del país; es así como en las etapas de escaso crecimiento económico (1980) y de recesión (1985, 1990 y 1995) la brecha disminuye. Luego se observaron otros parámetros y características del trabajo para sacar algunas conclusiones acerca de estas disparidades en la remuneración. En cuanto a la situación familiar, pudimos ver, al inicio del período estudiado, cuando la participación total de las mujeres que trabajaban en empresas era considerablemente menor a la de los hombres, la mayoría de las mujeres que ocupaban cargos directivos eran solteras; luego esta situación se revierte en las décadas siguientes; asimismo la mayoría de las mujeres casadas poseían miembros menores a 14 años en el hogar, pero al final del período esta situación pareciera revertirse. Una hipótesis sobre esto es que en los momentos de crisis funciona el efecto del trabajador añadido, el cual supone la incorporación del individuo, en este caso de la mujer casada, al mercado de trabajo para pasar a ser sustento del hogar debido a una disminución de los ingresos familiares. En lo que respecta a los niveles de estudio alcanzados, la mujer comienza a obtener mayores estudios universitarios a mediados de 1980 y esta es una situación que es común a otros países de América Latina. Por último, en cuanto a los sectores en donde trabajan, se pudo ver que las mujeres se concentran en sectores relacionados con las actividades financieras propio de la época y que contribuye a las menores brechas que se observan luego de mediados de los '70, sobre todo en las medianas empresas.

El Capítulo II se centró en el análisis del pasado reciente (2000-2018) para el caso del Gran Mendoza. Se mostró que luego de la década de 1990, la industria cayó fuertemente y comenzaron a aumentar cada vez más el comercio, las actividades financieras y los servicios, siguiendo la misma tendencia que en la provincia de Buenos Aires. Este hecho es explicado en parte porque el petróleo pierde participación en el PBG de Mendoza y los principales rubros comienzan a ser las finanzas, el comercio y los servicios, y son estas actividades las que van a permitir una mayor inserción de las mujeres en las empresas de Mendoza para ocupar puestos de mayor jerarquía. Para este período se tenían los datos sobre mujeres directivas de pequeñas, medianas y grandes empresas y se vio que la presencia de las mismas seguía una tendencia alcista mientras que en el Gran Buenos Aires los porcentajes se mantienen estables, sin embargo, estos porcentajes

son muy inferiores a los de los hombres. Asimismo, la mayoría de las mujeres se concentran en las medianas empresas tanto en el Gran Mendoza como en el Gran Buenos Aires. Luego se analizó una serie de variables relacionadas con la situación personal y profesional de la mujer. Al respecto se vio que la mayoría de las directivas eran casadas, que no poseían miembros menores de 10 años en el hogar en el que viven y que cuentan con niveles educativos más altos que los hombres. Esto pone de manifiesto dos cuestiones: primero que tener miembros pequeños y/o dependientes en el hogar, es probablemente una de las limitaciones que poseen las mujeres a la hora de alcanzar los puestos directivos en las empresas por el hecho de tener que combinar las responsabilidades de su trabajo remunerado con sus responsabilidades familiares o replantear sus proyectos familiares y segundo, el tema de la educación dejó de ser una limitación a las posibilidades de promoción de las mujeres. En cuanto a la categoría ocupacional, los porcentajes de mujeres patronas (o empleadoras) son superiores a los de mujeres empleadas (asalariadas), sobre todo en los últimos años, además se vio que la mayoría de ellas son casadas. Al respecto se tiene la hipótesis de que las mujeres con estudios universitarios (calificación elevada) crean su propia empresa porque no tienen muchas posibilidades de alcanzar puestos directivos altos en empresas o porque luego de una breve experiencia quieren emprender su propio negocio. Luego se analizaron los sectores en donde trabajan y se pudo observar que tanto hombres y mujeres se ubican casi en las mismas áreas (actividades profesionales, científicas y técnicas, alojamiento, servicios de comida y comercio) salvo en el sector de la construcción. Luego se pasó a analizar los ingresos, y lo que se observó es que las brechas son persistentes hasta la actualidad, y se detectó el mismo efecto potenciador que ocurría en el período analizado anteriormente, es decir, en los momentos de expansión (2005, 2010) se amplía la brecha y en los momentos de poco crecimiento o recesión (2015, 2000 y 2018) disminuye.

Por otro lado, en América Latina también son cada vez más las mujeres instruidas que ocupan puestos directivos en las empresas, sin embargo, todavía queda mucho para que iguallen en número a sus pares masculinos; y los estudios revelan que esta situación ya no sólo se debe al típico techo de cristal, sino que también influyen otros obstáculos como la disponibilidad total e incondicional, la concentración de mujeres en funciones de apoyo (paredes de cristal) y la fuga de mujeres en el escalafón corporativo.

También se vio que las vivencias experimentadas por Susana Balbo en los primeros años de su carrera estuvieron signadas por una lucha constante por demostrar sus capacidades profesionales y establecerse en puestos de decisión en la industria del vino, debido al ambiente predominantemente masculino en el que se encontraba, el cual no estaba acostumbrado a liderazgos femeninos. Por otro lado, describe las cualidades que piensa que las mujeres aportan al liderazgo empresarial, incluida la creatividad y la innovación; asimismo plantea otras dificultades que impiden que la mujer sea económicamente más productiva y se incorpore a la fuerza laboral como el hecho de tener que combinar las responsabilidades de

su trabajo remunerado con sus responsabilidades familiares y los prejuicios sociales vinculados al “ser mujer” y su rol en la sociedad. Luego se plantearon las razones por las cuales es deseable tener una mayor diversidad de género en puestos de alta dirección: a) cada vez hay más estudios que demuestran que existe una relación positiva entre el empleo femenino y el crecimiento del PBI; b) estudios revelan que la diversidad de género en las empresas ha contribuido a mejorar los resultados comerciales y beneficios empresariales por el hecho de que existen diferencias en los estilos de dirección y liderazgo de mujeres y hombres en cuanto a innovación y creatividad; d) el hecho de que las mujeres ya hayan superado a los hombres en materia de estudios terciarios constituyen una reserva de talento y un recurso infrautilizado en una época de escasez de competencias; e) las mujeres que ocupan crecientemente puestos de alta responsabilidad en las empresas, puestos que a menudo poseen un alto perfil y repercusión social, pueden servir de modelo para muchas otras que están formándose en la actualidad, o que se están incorporando al mercado laboral.

Finalmente se ofrecen una serie de lineamientos generales como propuesta hacia una mayor diversidad de género en los puestos directivos: a) crear una cultura organizativa que incluya la perspectiva de género, para lograrlo se requiere la eliminación de los prejuicios sexistas dentro de una empresa que pueden estar influyendo sobre las decisiones de evaluación de la idoneidad del perfil de una persona en cuanto a su contratación y promoción, asignaciones de trabajo, formación y movilidad como así también es esencial cambiar la cultura empresarial que exija la disponibilidad absoluta mediante el teletrabajo y horarios flexibles; b) iniciativas destinadas a impulsar la diversidad de género en los consejos de administración tales como las cuotas de género, los compromisos de alternancia u observación que se están aplicando en algunos países desarrollados; o los incentivos relacionados con una mejor imagen corporativa que transmiten a la sociedad las empresas con mayor participación de las mujeres en sus puestos de dirección como una mayor publicidad y difusión de las estadísticas que sobre esta materia ofrecen determinadas instituciones; c) medidas en materia de conciliación de la vida familiar y laboral tanto para mujeres como para hombres mediante políticas como licencias de maternidad y paternidad, establecimiento de guarderías o centros de cuidado para los hijos de hombres y mujeres. Estas políticas favorables a la familia como así también cambios en las normas sociales y culturales contribuirían a disminuir la desigualdad salarial entre hombres y mujeres.

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

1. Albert López-Ibor, R., Escot Mangas, L. y Fernández Cornejo, J.A. (2008). Análisis de la presencia de las mujeres en los puestos directivos en las empresas madrileñas. Recuperado de [www.scholar.google.com.ar](http://www.scholar.google.com.ar)
2. Aldonate, A. (2013). Las mujeres y el mundo del trabajo en la Argentina de la primera mitad del Siglo XX. Recuperado de <http://ridaa.demo.unq.edu.ar>
3. Alonso, V. (2014). Inserción laboral de mujeres de distintas generaciones en la vitivinicultura. Recuperado de <http://www.politicaspublicas.uncu.edu.ar/articulos/index/insercion-laboral-de-mujeres-de-distintas-generaciones-en-la-vitivinicultura>
4. Alonso, V. (2017). La desigualdad de género en el mercado de trabajo mendocino. Recuperado de <http://www.politicaspublicas.uncu.edu.ar/articulos/index/insercion-laboral-de-mujeres-de-distintas-generaciones-en-la-vitivinicultura>
5. Barrancos, D. (2007). Mujeres en la sociedad argentina. Una historia de cinco siglos. Buenos Aires, Sudamerica.
6. Daeren, L. (2000). Mujeres empresarias en América Latina: El difícil equilibrio entre dos mundos de trabajo. Desafíos para el futuro. Santiago de Chile. Recuperado de [www.scholar.google.com.ar](http://www.scholar.google.com.ar).
7. Ehrenberg, R.G. y Smith, R.S. (2012). Modern Labor Economics, theory and public policy, onceava edición. Estados Unidos, Pearson.
8. Gelambí Torrell, M. (2015). Mujeres en posiciones de alta responsabilidad en las empresas de América Latina. La igualdad de género según sus protagonistas. Recuperado de [www.scholar.google.com.ar](http://www.scholar.google.com.ar).
9. Heller, L. (2011). Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina. Revista del Centro de Estudios de la Sociología del Trabajo N°3. Recuperado de [www.scholar.google.com.ar](http://www.scholar.google.com.ar).
10. Lobato, M. (2007). Historia de las trabajadoras en la Argentina (1869-1960). Buenos Aires. Edhasa.
11. McConnell, C. Brue, S. y Macpherson, D. (2003). Economía Laboral, sexta edición. España, McGraw-Hill.
12. Sampieri Hernández R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación, cuarta edición. México, McGraw-Hill Interamericana.
13. Sautu, R., Boniolo, P. y Elbert, R. (2005). Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/formacion-virtual/20100719035021/sautu.pdf>.
14. Schumpeter, J. (2015). Historia del análisis económico. Barcelona, Ariel.

15. Torrado, S. (2003). Historia de la familia en la Argentina moderna, primera edición. Buenos Aires, Ediciones de la Flor.
16. Valdaliso, J.M. y López, S. (2003). Empresas, emprendedores y monopolistas en las rupturas industriales de dos finales de siglo. Cuadernos de economía y dirección de la empresa, N°17, p.17-44. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/>
17. Valdaliso, J.M. y López, S. (2008). Historia Económica de la empresa, segunda edición. Barcelona, Crítica.
18. Wirth, L. (1998). Mujeres en puestos directivos: son pocas las elegidas. Trabajo, volumen 23, p. 6. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/publications/world-of-work-magazine/issues/lang--es/index.htm>.

### **Fuentes de investigación**

1. Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas (DEIE), Gobierno de Mendoza. Disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar>
2. Encuesta Permanente de Hogares (EPH), elaborada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Disponible en [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)
3. Entrevista a Susana Balbo, realizada por Andrea Lluch, 6 de marzo de 2018, Buenos Aires, Argentina, Creación del Proyecto Mercados Emergentes, Colecciones Históricas de la Biblioteca Baker, Harvard Business School, <https://www.hbs.edu/creating-emerging-markets/Pages/default.aspx>.
4. Ferreres, O. (2010). Dos siglos de economía argentina, primera edición, Buenos Aires, El Ateneo.
5. Instituto de Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO-IEU), base de datos en línea - <http://stats.uis.unesco.org/>
6. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2003). La nueva Encuesta Permanente de Hogares de Argentina. Buenos Aires, Centro Estadístico de Servicios.
7. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en [www.ilo.org](http://www.ilo.org)
8. Organización Internacional del Trabajo (2019). Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/publications/lang--es/index.htm>
9. Organización Internacional del Trabajo (2019). Las mujeres en la gestión empresarial: cobrando impulso en América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/publications/lang--es/index.htm>.
10. Organización Internacional del Trabajo (2019). Informe Mundial sobre Salarios 2016/2017. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/publications/lang--es/index.htm>.

11. US Census Bureau y Bureau of Labor Statistics, Empleo de mujeres, disponible en [www.ourworldindata.org](http://www.ourworldindata.org), recuperado el 06/03/2020.

## APÉNDICE ESTADÍSTICO

**Cuadro I:** Conversión del CNO'91 al reagrupamiento de Base Usuarios

CNO-91		REAGRUPAMIENTO PARA BASE USUARIOS	
Códigos		Códigos	Tarea (Nombre del campo en Base Usuarios)
1er y 2do Dígito	3er Dígito		
<b>01 a 23.</b>	<b>1</b>	21	Tareas Administrativo-Contables, de Calificación Profesional

Fuente: INDEC

En cuanto al CNO'91, las dimensiones clasificatorias de la estructura ocupacional seleccionadas son cuatro: el carácter general (dígito 1), el carácter específico que es la jerarquía y la tecnología (dígito 2) y la calificación que es la complejidad ocupacional (dígito 3). A continuación, se expone la clasificación básica de este instrumento para el campo Tareas Administrativo-Contables, de Calificación Profesional:

### **Gran grupo 0: Ocupaciones de dirección.**

**0.1.1** funcionarios de dirección gubernamental de calificación profesional.

**0.2.1** directivos de empresas y establecimientos públicos productores de bienes y/o servicios de calificación profesional.

**0.3.1** directivos de grandes empresas privadas productoras de bienes y/o servicios (establecimientos de más de 50 personas) de calificación profesional.

**0.4.1** directivos de medianas empresas privadas productoras de bienes y/o servicios (establecimientos de 6 a 50 personas) de calificación profesional.

**0.5.1** directivos de instituciones sociales, comunales, políticas, gremiales y religiosas de calificación profesional.

### **Gran grupo 1: Ocupaciones de gestión administrativa, jurídico-legal, de planificación y de informática.**

**1.1.1** Directivos/Gerentes de pequeñas empresas de servicios de gestión administrativa, jurídico-legal, de planificación y de informática (patrones hasta 5 personas) de calificación profesional.

**1.2.1** Jefes de gestión administrativa, jurídico-legal, de planificación y de informática de calificación profesional.

1.3.1 Trabajadores de gestión administrativa, jurídico-legal y de planificación de calificación profesional.

1.4.1 Trabajadores de informática de calificación profesional.

**Gran grupo 2: Ocupaciones de gestión presupuestaria, contable y financiera.**

2.1.1 Directivos/Gerentes de pequeñas empresas de servicios de gestión presupuestaria, contable y financiera (patrones hasta 5 personas) de calificación profesional.

2.2.1 Jefes de gestión presupuestaria, contable y financiera de calificación profesional.

2.3.1 Trabajadores de gestión presupuestaria, contable y financiera de calificación profesional.

**Cuadro II:** Ingreso por hora de la ocupación principal en moneda corriente y cantidad de personas que cobran ese ingreso. Gran Buenos Aires, 1974-1995.

Año		Pesos Ley 18.188		Australas		Peso
		1974	1980	1985	1990	1995
Pequeñas (1)	Ingreso Hombres	282,83	28.926,62	2,20	73.333,33	25,00
	Ingreso Mujeres	106,06	63.636,36	2,92	36.458,33	15,00
	Cantidad Hombres	635 (31,8%)	909 (29,9%)	865 (4,8%)	1.076 (8,6%)	1.103 (6,1%)
	Cantidad Mujeres	583 (100%)	1.020 (37,7%)	775 (34,9%)	1.469 (29,6%)	983 (14,2%)
	Categoría	Patrones	Patrones	Empleados	Empleados	Patrones
Medianas (2)	Ingreso Hombres	560,00	27.840,91	5,19	36.060,61	16,67
	Ingreso Mujeres	-	19.886,36	3,89	35.000,00	15,00
	Cantidad Hombres	1.136 (16,8%)	583 (2,5%)	865 (22,5%)	1.152 (6,2%)	1.075 (1,9%)
	Cantidad Mujeres	0	666 (47,1%)	669 (4,9%)	1.331 (29,5%)	943 (4,1%)
	Categoría	Patrones	Empleados	Empleados	Empleados	Empleados
Grandes (3)	Ingreso Hombres	1.108,33	71.590,91	12,83	66.666,67	54,55
	Ingreso Mujeres	933,33	25.454,55	2,65	58.333,33	28,89
	Cantidad Hombres	714 (2,5%)	833 (3,7%)	680 (1,9%)	1.093 (3,1%)	1.088 (2,0%)
	Cantidad Mujeres	730 (15,7%)	1.062 (26,5%)	865 (6,4%)	1.131 (10,4%)	1.051 (3,7%)

	Categoría	Empleados	Empleados	Empleados	Empleados	Empleados
--	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

*Fuente:* Todos los datos corresponden a INDEC, EPH onda octubre, 1974-1995.

*Nota 1:* (1) Pequeñas: establecimientos de 2 a 5 personas; (2) Medianas: establecimientos de 6 a 25 personas; (3) Grandes: establecimientos de más de 26 personas.

*Nota 2:* Dado que en esta categoría se incluyen otros tipos de ocupaciones además de las de dirección se seleccionaron los salarios más altos con el objetivo de aproximarse a los cargos más altos que son los que interesan para esta investigación. Asimismo, se aseguró, en lo posible, que tanto hombres y mujeres pertenecieran a la misma categoría ocupacional debido a que, por lo general, los patrones cobran salarios más altos que los empleados. Además, es importante tener en cuenta que los salarios de los patrones no necesariamente coinciden con su ingreso total.

**Cuadro III:** Evolución del porcentaje de mujeres y hombres que realizan tareas administrativo-contables de calificación profesional por tamaño de empresa y categoría ocupacional. Gran Buenos Aires, 1974-1995.

Grupos			1974	1980	1985	1990	1995
Pequeñas (1)	Mujeres	Total	583	1.895	2.219	4.958	6.917
		Patronas	583	1.020	0	1.079	1.964
		Empleadas	0	875	1.550	3.879	2.969
		Otras	0	0	669	0	1.984
		%Patronas	100%	53,8%	0%	21,8%	28,4%
		%Empleados	0%	46,2%	69,9%	78,2%	42,9%
		%Otras	0%	0%	30,1%	0%	28,7%
	Hombres	Total	1.995	3.045	17.985	12.569	17.939
		Patrones	1.995	909	11.178	6.944	9.288
		Empleados	0	0	3.012	4.546	4.508
		Otros	0	2.136	3.795	1.079	4.143
		%Patrones	100%	29,9%	62,2%	55,2%	51,8%
		%Empleados	0%	0%	16,7%	36,2%	25,1%
		%Otros	0%	70,1%	21,1%	8,6%	23,1%
Medianas (2)	Mujeres	Total	0	1.415	2.978	4.514	23.138
		Patronas	0	749	0	2.174	9.752
		Empleadas	0	666	2.978	2.340	12.338
		Otras	0	0	0	0	1.048
		%Patronas	0%	52,9%	0%	48,2%	42,1%
		%Empleadas	0%	47,1%	100%	51,8%	53,3%
		%Otras	0%	0%	0%	0%	4,5%
	Hombres	Total	6.767	14.329	17.750	18.442	55.763
		Patrones	4.277	8.640	8.921	11.459	47.732
		Empleados	2.490	5.689	8.829	6.983	8.031
		Otros	0	0	0	0	0
		%Patrones	63,2%	60,3%	50,3%	62,1%	85,6%
		%Empleado	36,8%	39,7%	49,7%	37,9%	14,4%
		%Otros	0%	0%	0%	0%	0%

Grandes (3)	Mujeres	Total	4.654	4.013	13.578	10.850	28.212
		Patronas	0	0	0	0	930
		Empleadas	4.654	4.013	13.578	10.850	27.282
		Otras	0	0	0	0	0
		% Patronas	0%	0%	0%	0%	3,3%
		% Empleadas	100%	100%	100%	100%	96,7%
			% Otras	0%	0%	0%	0%
	Hombres	Total	28.485	26.287	35.670	35.166	53.400
		Patrones	5.931	4.372	2.698	6.306	11.271
		Empleados	22.554	21.915	32.972	28.860	42.129
		Otros	0	0	0	0	0
		% Patrones	20,8%	16,6%	7,6%	17,9%	21,1%
% Empleados		79,2%	83,4%	92,4%	82,1%	78,9%	
		% Otros	0%	0%	0%	0%	

*Fuente:* Todos los datos corresponden a INDEC, EPH onda octubre, 1974-1995.

*Nota:* (1) Pequeñas: establecimientos de 2 a 5 personas; (2) Medianas: establecimientos de 6 a 25 personas; (3) Grandes: establecimientos de más de 26 personas; Otros/as, incluye a trabajadores por cuenta propia.

**Cuadro IV:** Evolución de los porcentajes de hombres directivos de empresas por estado civil y categoría ocupacional. Gran Mendoza, 2000-2018.

Grupo de directivas		2000	2005	2010	2015	2018
Patrones		2.696	7.008	3.549	5.985	7.334
%		60,43%	100%	67,70%	63,09%	78,48%
Empleados		1.765	0	1.167	3.502	2.011
%		39,57%	0%	22,26%	36,91%	21,52%
Trabajadores por cuenta propia		0	0	526	0	0
%		0%	0%	10,03%	0%	0%
Patronas	Casados	1.961	5.349	2.774	5.887	5.124
	%	72,74%	76,33%	78,16%	91,68%	69,87%
	Solteros	499	909	0	0	497
	%	18,51%	12,97%	0%	0%	6,78%
	Otros (1)	236	750	775	498	1.713
%	8,75%	10,70%	21,84%	8,32%	23,36%	
Empleadas	Casados	1.239	0	340	2.473	543
	%	70,20%	0%	29,13%	70,62%	27,00%
	Solteros	263	0	827	1.029	0
	%	14,90%	0%	70,87%	29,38%	0%
	Otros	263	0	0	0	1.468
%	14,90%	0%	0%	0%	73,00%	

*Fuente:* Todos los datos corresponden al cuarto trimestre de la EPH, exceptuando los del 2015, los cuales corresponden al II Trimestre de 2015; y los del 2000, los cuales corresponden a la onda de octubre.

*Nota:* (1) Otros, incluye: Separados, viudos y unidos.

**Cuadro V:** Monto de ingreso de la ocupación principal, ingreso por hora en moneda corriente y cantidad de personas que cobran ese ingreso. Gran Mendoza, 2000-2018.

		<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>	<b>2018</b>
Pequeñas	IOP: Hombres	-	2.500,00	3.000,00	20.000,00	60.000,00
	IOP: Mujeres	-	120,00	-	18.000,00	-
	Horas: Hombres	-	40	60	40	40
	Horas: Mujeres	-	12	-	25	-
	IxH: Hombres	-	15,63	10,36	125,00	57,30
	IxH: Mujeres	-	2,50	-	75,33	-
	Cantidad Hombres	-	603 (28,9%)	526 (100%)	419 (24,4%)	354 (19,3%)
	Cantidad Mujeres	-	536 (100%)	0	380 (46,2%)	0
	Categoría ocupacional	-	Patrones; Empleadas	Trabajador por cuenta propia	Patrones	Patrones
Medianas	IOP: Hombres	4.000,00	6.000,00	8.000,00	25.000,00	150.000,00
	IOP: Mujeres	1.400,00	1.250,00	3.000,00	10.000,00	50.000,00
	Horas: Hombres	25	70	40	40	70
	Horas: Mujeres	38	36	50	36	20
	IxH: Hombres	40,00	21,43	50,00	156,25	535,71
	IxH: Mujeres	9,21	8,68	15,00	69,44	625,00
	Cantidad Hombres	263 (6,3%)	373 (7,6%)	453 (10,4%)	1.111 (14,3%)	592 (12,1%)
	Cantidad Mujeres	263 (33,7%)	409 (100%)	260 (14,5%)	325 (25,8%)	583 (21,7%)
	Categoría	Patrones	Patrones	Patrones	Patrones	Patrones
Grandes	IOP: Hombres	1.800,00	-	9.000,00	-	65.000,00
	IOP: Mujeres	1.000,00	3.000,00	8.200,00	-	35.000,00
	Horas: Hombres	50	-	44	-	44

	Horas: Mujeres	43	60	55	-	38
	IxH: Hombres	9,00	-	51,14	-	369,32
	IxH Mujeres	5,81	12,50	37,27	-	230,26
	Cantidad Hombres	255 (100%)	0	340 (100%)	0	488 (18,8%)
	Cantidad Mujeres	263 (100%)	309 (30,3%)	308 (100%)	0	505 (32,2%)
	Categoría ocupacional	Empleados	Patronas	Empleados	-	Empleados

*Fuente:* Todos los datos corresponden al cuarto trimestre de la EPH, exceptuando los del 2015, los cuales corresponden al II Trimestre de 2015; y los del 2000, los cuales corresponden a la onda octubre.

*Nota 1:* Se seleccionaron los salarios más altos porque, dada la variabilidad de salarios que había, lo que se busca son aquellos cargos estratégicos y que conllevan mayores responsabilidades a la hora de tomar decisiones que por lo general son los que cobran salarios más altos. Asimismo, se aseguró, en lo posible, que tanto hombres y mujeres pertenecieran a la misma categoría ocupacional debido a que, por lo general, los patrones cobran salarios más altos que los empleados. Es importante tener en cuenta que los salarios de los patrones no necesariamente coinciden con su ingreso total.

*Nota 2:* Para el año 2000 no se tomaron a los directivos/as de pequeñas empresas por cuestiones metodológicas.

## **DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD**

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 1 de marzo de 2021



.....  
Firma y aclaración

29.686  
Número de registro

40.002.287  
DNI