



# La mujer en puestos gerenciales

Ing. Esp. Carla Daniela Carrillo  
Ing. en Sistemas de Información  
Universidad Tecnológica  
Nacional Facultad Regional Delta  
Campana, Buenos Aires,  
Argentina  
ccarrillo@frd.utn.edu.ar

María E. Gonzales  
Ing. Química  
Universidad Tecnológica  
Nacional Facultad Regional Delta  
Campana, Buenos Aires,  
Argentina  
mgonzales@frd.utn.edu.ar

Mg. Ing. Nancy A. Carrizo  
Ing. Química  
Universidad Tecnológica  
Nacional Facultad Regional Delta  
Campana, Buenos Aires,  
Argentina  
carrizon@frd.utn.edu.ar

Oriana Suarez  
Ing. Química  
Universidad Tecnológica  
Nacional Facultad Regional Delta  
Campana, Buenos Aires,  
Argentina  
osuarez@frd.utn.edu.ar

**Resumen**— El problema de investigación que da origen a este estudio es entender y documentar las causas por las cuales se denota un número significativamente menor de mujeres ingenieras en altos cargos directivos, considerando que existen muchas mujeres en igualdad de condiciones que los hombres, para ascender a este tipo de cargos y que no logran o no pueden hacerlo. Este trabajo planea poner el foco en las barreras percibidas por un grupo de las mujeres ingenieras egresadas de la Facultad Regional Delta de la Universidad Tecnológica Nacional, clasificando estas barreras como internas, sociales, interpersonales, actitudinales o interactivas; si actúan antes o después de la inserción; o si son producto de la interactividad (o interacción) de factores combinados en diferentes momentos de la carrera profesional.

**Abstract**— *The research problem that gives rise to this study is to understand and document the causes for which a significantly lower number of women engineers in senior management positions is denoted, considering that there are many women in equal conditions than men, to ascend to this position. types of charges and who do not or cannot do so. This work plans to focus on the barriers perceived by a group of women engineers graduated from the Delta Regional Faculty of the National Technological University, classifying these barriers as internal, social, interpersonal, attitudinal or interactive; whether they act before or after insertion; or if they are the product of the interactivity (or interaction) of combined factors at different moments of the professional career.*

**Palabras clave**— mujer, ingeniera, cargos directivos, barreras.

## I. INTRODUCCIÓN

En estos últimos años se ha desarrollado una importante investigación, que permite documentar la persistencia de barreras que impiden el desarrollo profesional de las mujeres universitarias. Dichas barreras son el resultado de fenómenos discriminatorios comunes y tradicionalmente admitidos sin que hombres y mujeres sean necesariamente conscientes de ellos [1].

Sus consecuencias quedan evidenciadas en aquellos momentos claves del proceso de desarrollo de la carrera profesional de las mujeres: a la hora de decidir y en las transiciones académicas y profesionales; en la integración en las organizaciones y, de manera significativa, en la consolidación de su carrera profesional.

"El estudio de las barreras de género que obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres se justifica por dos motivos principales." [11]. A nivel económico, su importancia se expresa en la necesidad de optimizar los recursos humanos existentes, por su peso en la economía actual. A nivel social, porque las cargas emocionales sumadas a la subordinación de género implican gran desgaste de energía y de capital humano [10]

Un término que se presenta frecuentemente es el de "techo de cristal", pero a veces no se sabe claramente de que hablamos cuando usamos este término, aquí se hace referencia a cómo la participación de las mujeres disminuye mientras se asciende en la escalera jerárquica. Su baja presencia en puestos gerenciales, de dirección y en consejos ejecutivos da cuenta del fenómeno conocido como "club de varones" donde se instalan reglas y comportamientos propios de grupos homogéneos, poco diversos. "En esos contextos, romper las dinámicas establecidas e incluir mujeres se vuelve difícil." [12]

Las mujeres ocupan apenas 20% de los cargos de alta gerencia en administración pública y menos del 10% de las juntas directivas en empresas privadas. Además, cuando alcanzan puestos directivos, suelen ser roles de apoyo en áreas como recursos humanos o finanzas [7].

En promedio, la brecha salarial en la región es de 18% [3]. Incluso cuando tienen el mismo nivel educativo, las mujeres latinoamericanas ganan entre un 5% y un 30% menos que los hombres [8].

Por estas razones, aún persisten brechas económicas de género en América Latina y el Caribe. Para 2019, la participación laboral de las mujeres seguía estando 25 puntos porcentuales (pp) por debajo de la de los hombres, cifra que sube a 40 pp al comparar hombres y mujeres con hijos menores de 5 años [5].

En la actualidad, las mujeres continúan enfrentando sendas barreras cuando se trata de avanzar en el lugar de trabajo. Algunos de los temas que son fundamentales para las mujeres que intentan progresar en los negocios son: trabajar con flexibilidad horaria es una necesidad básica para las mujeres; lograr la igualdad salarial y el acceso a las mejores oportunidades de empleo. El acoso sexual sigue siendo un





problema generalizado, y al menos una cuarta parte de las mujeres han denunciado algún tipo de acoso en el trabajo a lo largo de su carrera. Poder construir un lugar de trabajo inclusivo significaría crear una cultura que involucre y apoye completamente a todos los empleados. La capacidad de las mujeres para liderar a menudo se ve opacada por los estereotipos de género. El estereotipo de que los hombres "se hacen cargo" y las mujeres "cuidan" crea barreras en el trabajo diario [4].

Este trabajo planea poner el foco en las barreras percibidas por las mujeres ingenieras egresadas de la Facultad Regional Delta, clasificando si son internas, sociales, interpersonales, actitudinales o interactivas; si actúan antes o después de la inserción; o si son producto de la interactividad o interacción de factores combinados en diferentes momentos de la carrera profesional.

El aporte de esta investigación, será documentar la percepción de las ingenieras egresadas de la Facultad Regional Delta, relevar la forma en que las mismas explican su relación con el trabajo y, por ende, sus perspectivas de desarrollo profesional en la industria de la zona, investigando cuáles son las barreras profesionales y las barreras personales que perciben como un impedimento a su desarrollo profesional.

## II. DESARROLLO

Como un acercamiento para poner luz al problema de investigación planteado se realizó una encuesta a las mujeres graduadas en ingeniería de la UTN Facultad Regional Delta de los últimos 10 años. Con este recorte temporal se puede rescatar una trayectoria profesional y relevar las percepciones de éstas con respecto a las posibilidades de inserción de la mujer ingeniera, frecuentemente descalificada en sus conocimientos y capacidades de liderazgo por su género.

En Argentina se observa desde hace ya varias décadas un aumento importante de la matrícula femenina en la educación superior que supera a la de sus compañeros varones, pero este incremento no se traduce a las carreras consideradas tradicionalmente "masculinas" como las ingenierías siguen siendo de su dominio, y se ve en las graduadas.

### A. Análisis a partir de la muestra

El trabajo se basó en una encuesta enviada por correo electrónico compuesta por 11 (once) preguntas cerradas con opción única y una pregunta con respuesta abierta. Esto facilitó la codificación y la estandarización para su análisis. El tamaño de la muestra fue no probabilístico a partir de registros que se encuentran en la base de datos de graduados de la Dirección de Vinculación con el Graduado de la UTN Facultad Regional Delta.

El tamaño de la muestra no se fijó a priori, fue no probabilístico, intencional y se apuntó a que la mayoría de las graduadas contesten, no se apuntó a la representatividad de los resultados. Las variables que pueden influir suelen ser de variada índole para alcanzar un alto grado de respuesta: la base

puede no estar actualizada de la manera deseada, tener correos devueltos, haber falta de interés en responder, etc.

La muestra se basó en los siguientes criterios:

Sexo: mujeres

Rango etario: de 25 a 45 años

Recorte temporal: 10 años lo cual se considera un tiempo suficiente para que las graduadas desarrollen una trayectoria profesional

Período: 2011-2011

Distribución de graduadas por carreras:

Química: 87

Mecánica: 0

Sistemas: 23

Eléctrica: 1

Del total de 111 encuestas enviadas contestaron 44, logrando una respuesta del 40 % de la población total encuestada, con esta muestra se trabajó para el análisis realizado a continuación.

La distribución de graduadas por especialidades es preocupante, en la especialidad de Química representan un 79%, en la especialidad Sistemas de Información representan un 20% y por último 1% de la especialidad Eléctrica. Siendo nula la representatividad en la especialidad Mecánica como se puede observar en el Gráfico 1.

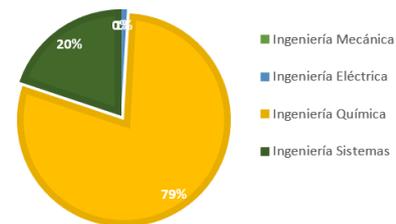


Gráfico 1. Distribución de graduadas por especialidad en la Facultad Regional Delta de la Universidad Tecnológica Nacional

### B. Conciliación de la vida laboral y la vida familiar

La familia y el trabajo constituyen dos ejes organizadores de la vida cotidiana, dos mundos que ya no se encuentran separados, sino que se funden en el contexto de las interacciones sociales, económicas y políticas [7]

A continuación, se presentarán una serie de gráficos que muestran cuantitativamente y cualitativamente los resultados arrojados por las preguntas realizadas en las encuestas. Se puede observar en el gráfico 2 que a nuestras graduadas les afecta en su disposición actual al trabajo, la percepción de la dinámica laboral familiar y su concepción del rol de la mujer en la familia que trae de la niñez, pero, sin dudas, esta pregunta dispara múltiples cuestionamientos que no podemos cuantificar

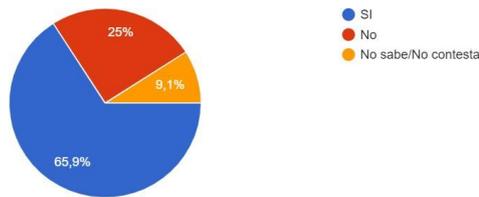


Gráfico 2. Percepción de la dinámica laboral familiar que la mujer tenía en su niñez en su disposición actual al trabajo

El problema de conciliar familia y trabajo para las mujeres pasa por asumir que ha habido un movimiento de ellas al mundo público, no solamente en el mundo del trabajo sino también en las organizaciones sociales y en la vida política, que ha tenido consecuencias en distintos ámbitos y que ha afectado más negativamente a ciertos sectores de mujeres que a otras. La tercerización y flexibilización de la economía apuntan centralmente a estimular la incorporación de las mujeres al mercado.

Complementando el Gráfico 3 se incluye una pregunta abierta la cual pide a la interrogada que responda. ¿Cuáles son las principales facilidades y obstáculos que enfrentan las mujeres en su trayectoria laboral a diferencia de los hombres? Esto le otorga mayor libertad a las entrevistadas y al mismo tiempo posibilitan adquirir respuestas más profundas, que intentan describir en qué situación se encuentra la población de estudio en el momento en que se realiza la encuesta.

La mayoría de las graduadas ingenieras perciben que la maternidad y las responsabilidades familiares dificultaron su trayectoria laboral. Debido a las licencias por maternidad, las encuestadas perciben que la mujer es comparada negativamente con respecto al hombre. También perciben que las mujeres no son contratadas para ciertos puestos debido a la necesidad de tomarse más licencias ya sea por embarazo, lactancia o simplemente familiar enfermo, lo podemos ver en el gráfico 3.

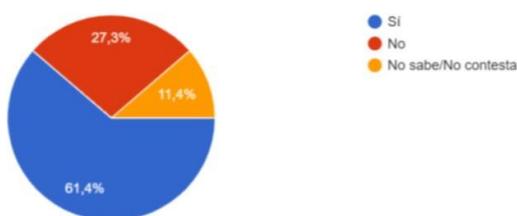


Gráfico 3. Percepción de compatibilización de Trabajo y actividades familiares

Destacan que las mujeres reciben menores salarios frente a los hombres por misma responsabilidad; también expresan que las empresas determinan que hay trabajos que pueden llevar adelante solo por ser mujeres, sin siquiera consultarlas. Se perciben dificultades respecto al paradigmas de género y liderazgos

En su mayoría perciben que no tiene facilidades y un obstáculo que se repite es la maternidad. Conciliación de la vida

laboral y la vida familiar, tanto hombres como mujeres dan cuenta de que el obstáculo mayor para que la mujer tenga un trabajo remunerado es el esfuerzo que supone conciliarlo con las responsabilidades familiares [13]

Tareas como cuidar a los niños, limpiar y cocinar son necesarias para el bienestar del hogar y, por lo tanto, para el bienestar de la sociedad en su conjunto, pero la mujer sigue cargando con la mayor parte de esta labor a menudo invisible e infravalorada.

A la hora de evaluar qué posibilidades brindan las organizaciones respecto a las políticas que faciliten conciliar la vida personal y laboral, un porcentaje elevado respondió que en su organización no cuentan con dichas políticas.

Ser flexible a las necesidades del personal y la evaluación del caso a caso puede ser sumamente positivo. Pero, es importante formalizar estas políticas de conciliación y flexibilidad. Si las empresas no las implementan de manera sistemática, se debilita el impacto real y la efectividad de estas políticas. Tal como se refleja en los resultados en el gráfico 4, mayoritariamente, el sitio donde trabajan no tiene políticas que faciliten la vida personal y laboral.

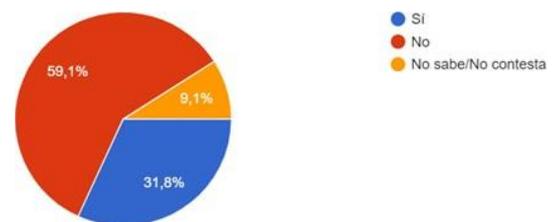


Gráfico 4. Existencia de políticas empresariales que faciliten la vida personal y laboral de sus empleados

### C. Organizaciones y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres

La igualdad de género es un derecho humano fundamental y crucial para el desarrollo sostenible, sin embargo, aún se observan marcadas diferencias entre mujeres y hombres en los mercados de trabajo de todos los países del mundo, con importantes efectos en la vida y la salud de las mujeres trabajadoras, así como sobre sus posibilidades de desarrollo laboral y económico.

Las graduadas de la Facultad Regional Delta perciben, como se puede ver en el gráfico 5, una importante segregación, tanto horizontal como vertical, siendo evidente la feminización de algunos sectores productivos y las inequidades a la hora de alcanzar los niveles jerárquicos superiores.

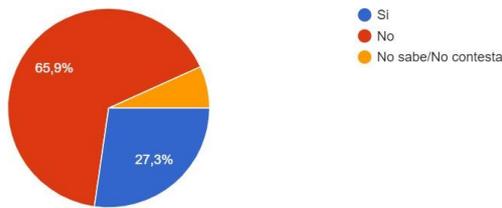


Gráfico 5. Percepción de existencia de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para encontrar trabajo

La igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres hace referencia a la eliminación de la discriminación y de los prejuicios que lo generan, para que se brinden las mismas posibilidades de acceso y desarrollo, tanto a las mujeres como a los hombres, en todos los ámbitos posibles: político, laboral y social. Esto implica el mismo desarrollo educativo y cultural para ambos y la formación de las personas que aseguren la convivencia en una sociedad igualitaria. El gráfico 6 muestra los resultados de la respuesta en la encuesta.

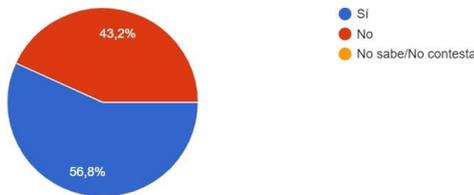


Gráfico 6. Percepción de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para acceder a capacitaciones

Hoy, las mujeres están más instruidas y más activas en el mercado de trabajo que nunca, y cada vez con mayor frecuencia desempeñan funciones directivas. Pese a estos logros, su presencia en cargos directivos en las empresas sigue siendo inferior a la de los hombres. [14]

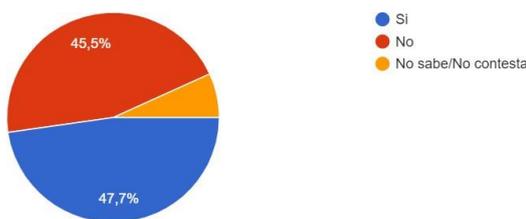


Gráfico 7. Percepción de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en ocupación de cargos directivos dentro de las empresas.

La discriminación que sufren las mujeres en el mundo laboral, con salarios más bajos y dificultades para compatibilizar la vida personal y la carrera profesional, se hace todavía más evidente cuando se trata de lugares de responsabilidad.

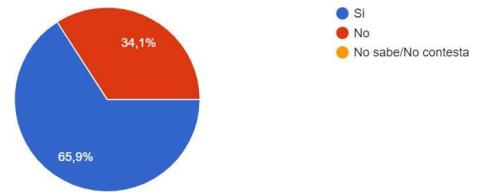


Gráfico 8. Percepción de preferencia en la ocupación de cargos por mujeres o por hombres

Sabemos que mujeres y hombres somos diferentes y eso no constituye un problema. Las diferencias se convierten en un problema cuando de ellas se derivan desigualdades en el acceso a derechos, es decir, cuando en virtud de las diferencias se establecen relaciones de poder que afectan las condiciones de las personas para tener una vida digna. [15]

Esta situación es la que observamos en las relaciones que la mayoría de las sociedades/culturas establecen entre mujeres y hombres. "Los roles, comportamientos, actitudes de los hombres son más valorados por la sociedad, lo que los coloca en una situación de mayor poder frente a las mujeres." [16]

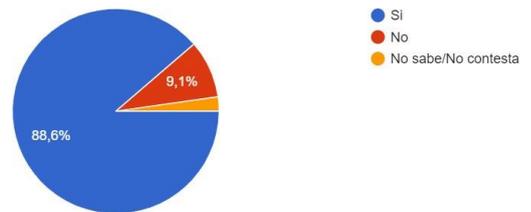


Gráfico 9. Percepción de existencia de tareas que sean realizados por mujeres o por hombres

Dado que en general el grupo de estudio manifiesta que no habría igualdad de oportunidades y que existirían obstáculos en el desarrollo profesional de la mujer, el universo de entrevistados se destacaría por tener un bajo grado de apoyo a la igualdad de género. Pero para ver si esto refleja la realidad, se analizó cuan valoradas eran sus opiniones y si estas sentían que había un espacio que les permitiese manifestar abiertamente sus percepciones.

"Las desigualdades que afectan a las mujeres en general se perciben como naturales, como lo que "debe ser"; sin embargo, el concepto de género nos permite cuestionar esas desigualdades, entender que esa relación de poder es una construcción social y que, por lo tanto, se puede transformar." [15]

Si bien el 54%, percibe que consideran la opinión de la mujer en el ámbito laboral, solo el 20% siente la libertad de manifestar su sentir, y el 34% no se siente libre para hacerlo. Aun cuando tiene la oportunidad para expresar su opinión, no sienten la libertad de hacerlo, se puede observar en el gráfico 10.

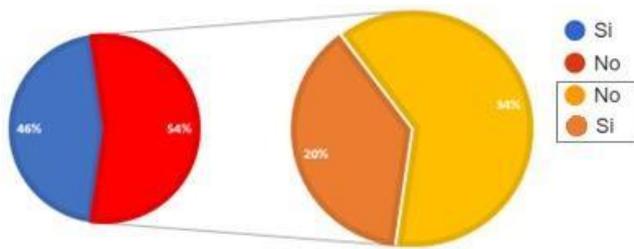


Gráfico 10. ¿Cuánto se consideran las opiniones de las mujeres? Y, ¿Cuán libremente se sienten las mujeres para manifestar su sentir?

Cuando se indagó en el acceso a competir por cargos superiores, la mayoría manifestó no tener acceso como se puede ver en el gráfico 11. En una empresa no se pueden ignorar los resultados económicos. "Y en el clima económico incierto actual, la diversidad de género en la dirección es necesaria para lograr un rendimiento empresarial competitivo." [14]

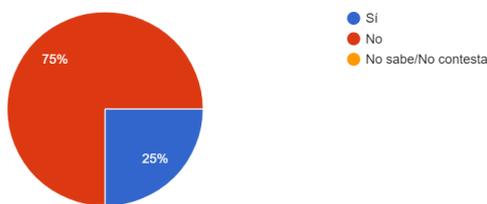


Gráfico 11. Percepción de tener acceso a competir por un cargo superior

### III. CONCLUSIONES

En este estudio se han presentado los resultados de una encuesta realizada a mujeres ingenieras egresadas de la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Delta con respecto a su percepción acerca del desarrollo laboral complementada con investigaciones secundarias e información proveniente de diversas fuentes. Hemos intentado destacar las cuestiones más relevantes en relación con la diversidad de género junto con sus ventajas e implicaciones en el desarrollo laboral.

El entorno económico y empresarial está cambiando permanentemente a causa de las nuevas tecnologías y la demanda de un desarrollo sostenible. También se está transformando la configuración de los mercados de trabajo nacionales y mundiales. Muchas sociedades están cuestionando los estereotipos de género, y las mujeres y los hombres van ocupando una gama de puestos de trabajo más variada en todos los sectores y niveles. Con la desaparición de la segregación profesional, las expectativas que los empleadores y la sociedad depositaban tradicionalmente en los trabajadores empiezan a cambiar también.

Si bien está demostrado que la mayor participación de las mujeres en la fuerza de trabajo puede favorecer un aumento del PIB, las ingenieras graduadas de la Facultad Regional Delta no perciben aun el cambio en la mentalidad empresarial de la zona donde se desempeñan. Sin embargo, para alentar a las empresas de nuestra región a aprovechar los beneficios que genera la diversidad de género, es preciso realizar más estudios a escala

zonal que aclaren estas correlaciones y demuestren las ventajas que conlleva para las empresas en sus respectivos contextos económicos y sociales.

Las organizaciones de empleadores y empresas desempeñan un papel crucial de cara a recomendar a las empresas a las que representan las herramientas adecuadas y transmitir el mensaje de que la diversidad de género favorece el desarrollo y la sostenibilidad de la empresa, es por eso que consideramos de importancia relevante continuar documentando la experiencia de las graduadas ingenieras.

Es preciso que las empresas dejen de lado los sesgos a la hora de atribuir roles a las mujeres y los hombres en el mercado de trabajo, los lugares de trabajo y el hogar. Nuestra encuesta pone de manifiesto algunas de las actitudes frecuentes en la mayoría de los lugares de trabajo y que influyen en el comportamiento y las expectativas y con esta información al alcance de la mano, sería más fácil elegir los caminos a seguir.

Otro desafío consiste en reducir las diferencias salariales entre hombres y mujeres, que constituye un signo visible de desigualdad, y una realidad que frena el crecimiento y el desarrollo económicos. En gran medida, esta brecha salarial está relacionada con la segmentación del mercado de trabajo en función del sexo y con la manera de percibir y valorar el trabajo que realizan las mujeres y los hombres.

Asimismo, es preciso que las empresas favorezcan la presencia de mujeres en disciplinas como la tecnología y la ingeniería, y los ámbitos profesionales correspondientes, para prevenir la segregación por sexos desde edades tempranas y combatir una futura escasez de competencias.

Los gobiernos y las instituciones privadas pueden colaborar para eliminar las barreras relacionadas con la tradición a las que se enfrentan las mujeres; en particular, los programas dirigidos a una reforma integral pueden marcar una diferencia a la hora de poner en tela de juicio el modelo de rendimiento basado en la disponibilidad en todo momento y lugar y los estilos de liderazgo empresarial imperantes.

### REFERENCIAS

- [1] Meyer, L. B. (2003). Economic globalization and women's status in the labor market: A cross-national investigation of occupational sex segregation and inequality. *The Sociological Quarterly*, 44(3), 351-383.
- [2] I. Banco Interamericano de Desarrollo BID. (2021). Observatorio Laboral COVID-19. Recuperado de <https://observatoriolaboral.iadb.org/es/>
- [3] Banco Interamericano de Desarrollo BID. (2021). Sistema de Información de Mercados Laborales y Seguridad Social. Recuperado de <https://www.iadb.org/es/sectores/inversion-social/sims/inicio>.
- [4] Bohrer A., Cooper, M., Konar, E., Noble-Tolla, M., Ronney, M., Thomas, R., (2018) *Women in the Workplace* (2018) by McKinsey & Company. Información tomada de: <https://womenintheworkplace.com/>
- [5] Bustelo, M., Suaya, A., y Viollaz, M. (2019). El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Cómo será el mercado laboral para las mujeres? BID. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe-como-sera-el-mercado-laboral-para-las-mujeres-0>
- [6] División de Género y Diversidad del BID. (2017). Documento de marco sectorial de género y diversidad. Recuperado de <https://www.iadb.org/document.cfm?id=EZSHARE-1024040741-39>
- [7] Goldani, Alicia (2001), "Las familias brasileñas y sus desafíos como factor de protección al final del siglo XX", en Gómes, C. (comp.), *Procesos sociales, población y familia*, México: FLACSO, Porrúa.

[8] Edo, M., Gasparini, L., y Marchionni, M. (2019). Brechas de género en



- América Latina. Un estado de situación. CAF. Recuperado de <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1401>.
- [9] Organización Internacional del Trabajo- OIT (2019), Panorama Laboral Temático 5: Mujeres en el mundo del trabajo. Retos pendientes hacia una efectiva equidad en América Latina y el Caribe. Lima: OIT / Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2019. 200 p.. Empleo, igualdad de oportunidades en el empleo, trabajadoras, igualdad de género, igualdad de remuneración, trabajo decente, futuro del trabajo, discriminación, América Latina, Caribe. Recuperado de [https://www.ilo.org/publication/wcms\\_715183](https://www.ilo.org/publication/wcms_715183).
- [10] Walby, S. (2002). Gender and the New Economy: Regulation or deregulation. Paper presented to an ESRC Seminar on the New Economy. Recuperado el 14 de julio de 2006 de: [www.lse.ac.uk/collections/worklife/Walbypaper.pdf](http://www.lse.ac.uk/collections/worklife/Walbypaper.pdf).
- [11] Donoso, T., Figuera, P., & Rodríguez Moreno, M. L. (2011). Gender barriers in the professional development of women university graduates. *Revista de Educación*, (355), 187-212.
- [12] *GROW- Genero y trabajo*. (s. f.). LA TRAMA DE LA DESIGUALDAD LABORAL. Recuperado 2020-09-20, de <https://www.generoytrabajo.com/corresponsabilidad/>
- [13] Organización Internacional del Trabajo. (2018, 18 marzo). *La brecha de género en el empleo: ¿qué frena el avance de la mujer?* La brecha de género en el empleo: ¿qué frena el avance de la mujer? Recuperado 18 de agosto de 2022, de <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/barriers-women>
- [14] Organización Internacional del Trabajo. (s. f.). *Más allá del techo de cristal: Por qué las empresas necesitan a las mujeres en puestos directivos*. Más allá del techo de cristal. Recuperado 20 de agosto de 2022, de <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling#introduction>
- [15] Duarte, L., & Castro, R. (2018). Herramientas para abordar temas de género en el ámbito educativo. Material teórico y práctico. Dirección General de Políticas de Género Dirección General de Acceso a la Justicia. (s. f.). *Formación de promotoras y promotores territoriales en género*. Formación de promotoras y promotores territoriales en género. <https://www.mpf.gob.ar/direccion-general-de-politicas-de-genero/files/2017/11/Cuadernillo-proyecto-RETEGER.pdf>

