

LA MUJER EN EL MUNDO EMPRESARIAL, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO
WOMEN IN THE BUSINESS WORLD, EVOLUTION AND DEVELOPMENT

María Cecilia Conci ceciliaconci@arnet.com.ar

María Beatriz Moine mbmoine@yahoo.com.ar

Cledis S. Peccoud cledis@coopher.com.ar

Universidad Nacional de Villa María

Artículo científico

Resumen

En el marco de las transformaciones ocurridas en el mercado de trabajo argentino durante los últimos treinta años, en donde el crecimiento de las tasas de participación femenina en el mundo social y del trabajo ha jugado un papel preponderante, el objetivo central del documento apunta a presentar la evolución de la mujer y su participación en el mundo empresarial.

Esta participación en la vida empresarial de las mujeres involucra la realización de un trabajo de campo aplicado en la región centro de la provincia de Córdoba que, a nivel exploratorio, analiza las características de las mujeres en la gerencia de las empresas locales y regionales, el clima organizacional de las empresas que dirigen, como así también características del estilo de gestión de las empresarias y el tipo de liderazgo que aplican.

Abstract

According to the transformations happened in the Argentine labor market during last thirty years, where the female share growth in social and labor environment has played an important role, the main objective of the document is to present the evolution of woman and their share in business world.

This share into the business life involves an empirical work applied to the central region of Córdoba's Province which, at exploratory level, analyzes the characteristics of woman at local and regional enterprises management, the organizational environment of the enterprises that they manage and the characteristics of management style of woman managers and the leadership they apply.

Palabras Clave: Género. Empresarias. Evolución de la mujer. Igualdad de género.

Key Words: Gender. Woman managers. Woman evolution. Gender equilibrium.

Introducción

En las últimas décadas se ha producido un importante cambio en las relaciones de mujeres y hombres en el contexto socio-laboral, siendo evidente el importante papel que actualmente desempeñan las mujeres en todos los ámbitos de nuestra realidad. La incorporación de las mujeres a la educación formal generalizada y el aumento significativo de su participación en el mercado laboral han generado la consecución de la independencia económica para muchas de ellas, con el impacto social, político y familiar, entre otros aspectos, que esta situación implica.

Ahora bien, en el ámbito más concreto del plano organizacional, se puede considerar que los niveles jerárquicos, como otros espacios sociales en los que se adoptan decisiones estratégicas, han sido tradicionalmente masculinos. Diversos factores entre ellos económicos, sociales y culturales, así como el alto grado de formación alcanzado por la población femenina, su marcada presencia en el mercado de trabajo, la posibilidad de planificar la maternidad y el impacto de los movimientos feministas de las últimas décadas entre otros, han contribuido para que esa situación comience a modificarse. Esto permite a futuro que las mujeres tengan nuevas oportunidades en el plano laboral.

El presente artículo ofrece una revisión de la literatura indagando sobre la mujer en el mundo laboral, los comportamientos de los centros de poder en las organizaciones, las características del liderazgo femenino, los valores y prejuicios sociales con respecto al liderazgo femenino, como así también, la evolución de los derechos femeninos en la sociedad. A su vez el objetivo central del artículo apunta a determinar qué características poseen las mujeres empresarias de la región centro de la provincia de Córdoba, analizando factores y características personales, profesionales y culturales, el clima organizacional de las organizaciones que lideran, la valoración de la gestión empresarial de las mujeres por parte de los hombres empresarios, entre otras. Esta última premisa involucra la realización de un trabajo de campo en la región centro de la provincia de Córdoba cuyos resultados se presentan en el documento.

Mujer y mercado de trabajo: antecedentes

Los datos demográficos de la mayoría de los países permiten observar que la mujer conforma el 50% de la sociedad y los recursos. En este marco, las nuevas tendencias en materia de liderazgo se asientan en enfoques cada vez más propicios a basarse en las características específicas de la mujer para desempeñar cargos de responsabilidad, debido a los impactos que se esperan de su actuación, así como el factor dinamizador de las organizaciones que acusan recibo de tal participación de la mujer.

El escenario que plantea el desempeño de altos cargos expone a las mujeres a una sobrecarga de actividades y/o acciones que las lleva a cumplir una jornada de trabajo más extensa. Las mujeres deben asumir roles en diversos frentes que no permiten la plena compatibilización de sus actividades. Esto se da porque en el escenario actual las mujeres comparten con los hombres el tiempo de trabajo

remunerado, pero no se ha generado un proceso de cambio similar en la redistribución de la carga de tareas domésticas –aunque en algunos países se observan algunos avances como la licencia por maternidad compartida entre ambos miembros de la pareja, como se observa en Austria y Suiza- (OIT, 2009).

Cuando las mujeres se sienten impeditas en su desarrollo profesional -por el sólo hecho de su condición-, existe, en consecuencia, un problema de índole social y económico que se traduce en el desaprovechamiento del potencial del capital humano que poseen las mujeres. Y esto retroalimenta el bajo acceso de las mismas al ámbito de la dirección de las respectivas organizaciones. Desde esta perspectiva, la disparidad existente entre el número de mujeres y hombres que desempeñan cargos de alta dirección es un fenómeno mundial. Muchos países que hoy poseen altos indicadores de desarrollo en éste ámbito, han tenido que atravesar esta realidad en algún momento de su historia¹.

La *feminización* de la fuerza laboral, esto es, la participación creciente de la mujer en el flujo de recursos humanos orientados a la producción y/o administración del proceso de producción (así como en otros ámbitos como la actividad política, cultural y social, entre otros) es uno de los fenómenos más relevantes ocurridos en los mercados laborales en las últimas décadas (OIT, 2009; Valenzuela & Reinecke, 2000). Los datos muestran que, en general, los países de América del norte, de América del sur y de Europa Oriental cuentan con una proporción más alta de mujeres en los empleos de dirección que los países de Asia Oriental, Sur de Asia y Medio Oriente. En América Latina la creciente participación laboral de las mujeres y sus logros educativos son indiscutibles ya que se han modificado lentamente las relaciones familiares y ha crecido, aunque en forma insuficiente, su acceso a los puestos de toma de decisiones (CEPAL, 2004).

El estudio de la subordinación de la mujer y el concepto de género

Los movimientos feministas que se gestaron a partir de la segunda mitad del siglo xx tuvieron como objetivo entender, comprender y explicar la subordinación de las mujeres. Las primeras militantes observaron la imposibilidad de alcanzar tal propósito, debido a que no existía información suficiente que diera cuenta de las causas de tal subordinación. En el cuerpo teórico existente hasta esa fecha, no se hablaba de la desigualdad entre varones y mujeres, y si algunos la mencionaban era sólo para justificarla.

No existía por lo tanto hipótesis alguna que pudiera brindar información fidedigna del porqué de tanta desigualdad de oportunidades, ya que según dice Simone de Beauvoir (1970)², no se entiende

¹ Países como Alemania, por ejemplo, en 1998 poseían entre 1% y 3% de participación femenina en puestos de alta dirección en las empresas más grandes. En España por su parte, tras la publicación de la Ley de Igualdad en 2007, se pronostica que la masa crítica de mujeres con reconocimiento social y empresarial aumentará en mayor proporción que la de hombres en un plazo de diez años (Ignacio Bao, socio director de Bao Partners, empresa que presta servicios de consultoría en recursos humanos).

² Beauvoir de, Simone (1970). *El Segundo Sexo*.

cómo las mujeres siendo casi mayoría -en cantidad con relación a los hombres- puedan vivir este sometimiento, comparándolo sí con el sometimiento de los negros, y comprendiendo éste último porque los negros son en cantidad muchos menos que los blancos.

Estas primeras osadas del género tuvieron que acudir a la intuición, razón e ingenio y tratar de esbozar la primera hipótesis: "...La subordinación que afecta a todas o casi todas las mujeres es una cuestión de poder, pero este poder no se ubica exclusivamente en el estado y en los aparatos burocráticos. Sería un poder múltiple en muy distintos espacios sociales que puede incluso vestirse de ropajes de afecto, ternura y amor..." Barbieri. T. (1993)³. La euforia de la gesta revolucionaria por la defensa de la mujer, hicieron que muchas optaran por una actitud parricida, con el propósito de construir una realidad que le diera a la mujer un rol protagónico en la sociedad, "debemos olvidar lo aprendido" "solo rescatemos aquellos autores que hablaron bien y nos defendieron" fueron pensamientos que se apropiaban de las mentes de las mujeres luchadoras; el reto era por demás desafiante y soberbio, nada más, hacer tabla rasa con todo lo dicho y hecho, rechazar toda herencia cultural, la forma de pensar y valores que reinaban por entonces era la consigna.

Se plantea entonces un gran obstáculo para quienes desean estudiar y abordar la problemática de la diferencia de género como objeto de estudio ¿Desde dónde se abordaba, desde la ciencia biológica o social?; ¿Cómo se comienza el estudio, desde la mujer o desde la sociedad? Se identifican dos posturas diferentes: una aborda la cuestión a partir de la mujer y va teorizando a partir de la acumulación de información sobre estilos de vida, condiciones, trabajo etc. La otra postura, hace foco en la sociedad como generadora de la subordinación del género femenino; ambas posturas reconocer a priori las dificultades de la empresa, ambas reconocen la necesidad de acotar el objeto de estudio en tiempos, espacios, status, grupo de edad, estado civil. Ya que cada dimensión posee características que las hace disímiles de otras.

Es en esta búsqueda que surge el concepto género como categoría social, el género es el sexo socialmente constituido; cuando se habla de género femenino y género masculino se hace mención a un conjunto de normas, comportamientos, sentimientos y percepciones distintas, que nada tienen que ver con lo biológico, sino, con lo que la sociedad espera de uno y otro.

A pesar de que la categoría de género es problemática y de amplio alcance, se han seleccionado los aportes de Rubin (1993)⁴ ... El conjunto de disposiciones por el que una sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de la actividad humana y en el que se satisfacen esas necesidades humanas transformadas [...]. En otras palabras: los sistemas de género/sexo son los conjuntos de prácticas, símbolos, representaciones, normas y valores sociales que las sociedades elaboran a partir de

³ Barbieri T. (1993). Sobre la categoría de género, una introducción teórica-práctica, debate en Sociología.

⁴ Citado por Barbieri, T. 1993. Sobre la categoría de género, una introducción teórica-práctica, debate en Sociología número 8, Lima Perú, s/d. Pontificia Universidad Católica del Perú pág. 5.

la diferencia sexual anátomo-fisiológica y que dan sentido a la satisfacción de los impulsos sexuales, a la reproducción de la especie humana y en general al relacionamiento entre las personas.

Derechos humanos

Durante el siglo XX términos como desarrollo, países desarrollados, países subdesarrollados, igualdad, distribución, economía, productividad, competitividad, fueron poblando la bibliografía y las lecturas de los humanos. Se comprendía como país desarrollado, aquel que poseía un producto bruto interno lo suficientemente alto, aunque, sin importar qué cosas se hacían con ese ingreso, cómo se utilizaba, era como si el ingreso se colocara en situación de fines y no de medios para los hombres.

De la hegemonía antes expuesta, surge la necesidad de revisar algunos conceptos, tales como el de igualdad. Hasta aquí la igualdad se la media como la cantidad de oportunidades que tuviera cada humano en el mundo, esto a su vez estaba en relación al nivel de ingreso al que accedía, ya que a mayor ingreso mayor captación de oportunidades; surge posteriormente la necesidad de comenzar hablar de desarrollo humano, entendiendo el mismo como aquel desarrollo que logre expandir las capacidades de las personas; con este marco conceptual la igualdad se comienza a medir en relación a las capacidades de los humanos.

Fue a finales de la década del ochenta durante el siglo XX que surge el economista Mahbub ul Haq Pakistani, quien fue el pionero de la teoría del desarrollo humano, además se le suma a él, el Economista Amartya Sen, filósofo y economista Bengalí, ganador del Premio Nobel de Economía de 1998; Profesor Emérito de la Universidad de Harvard, quien en su trabajo comienza a reivindicar la ética en el mundo de los negocios y en el de la economía, focalizando en lo humano, entendiendo que los resultados hasta aquí alcanzados, solo contribuyeron al hambre, la despersonalización, el vacío existencial del humano entre otras consecuencias.

Son estos autores que llevan a la agenda política de la ONU el tema y es en 1990, cuando se elabora por el primer economista mencionado (en el apartado anterior) el informe sobre el desarrollo humano, un nuevo indicador que remplace al tradicional – índice basado en el PBI – este nuevo indicador establece como prioritario la esperanza de vida y el acceso a la salud, la educación y el ingreso per cápita.

Se considera en esta nueva forma de evaluar, a las tres dimensiones como la base para formular un círculo virtuoso, que produzca en el humano, la energía suficiente para superarse y lograr alcanzar el fin último. Según Amartya Sen (2004)⁵ un humano no puede crecer en su ser si no tiene alimento suficiente, con alimento suficiente puede tener más salud, con ingresos acordes puede acceder a una buena educación, con salud y educación puede trabajar y acceder a buenos ingresos, y si sabe canalizar sus ingresos en un crecimiento humano, priorizando su ser, podrá por medio de un crecimiento de

⁵ Sen, A. K. (2004). Nuevo examen de la desigualdad. Alianza Editorial, S.A.

conciencia ser cada vez mejor; este sería el círculo al que se debería propender para tener un crecimiento humano.

Con este informe los países miembros comienzan a rever sus políticas públicas y cambiar aquellas por otras que le dé impulso a esta nueva manera de ver el desarrollo de una región. El pacto Global de 1999 fue otra consecuencia de lo antes expuesto. En este documento, se toma conciencia de la importancia de las organizaciones en la vida contemporánea de nuestra aldea global y la necesidad de cambiar el paradigma de la utilidad = rentabilidad de las organizaciones = empresas, por el nuevo paradigma donde además de los ingresos se analiza su impacto en su público interno, externo, sociedad, mundo y ecología. La preocupación central del enfoque de desarrollo humano (EDH) es la expansión de las potencialidades de las personas y la libertad que ellas experimentan para ejercer oportunidades reales en sus trayectorias de vida. El EDH coloca en el centro de reflexión la calidad de vida de las personas y concibe el proceso de enriquecimiento de las posibilidades humanas como el objetivo clave del desarrollo.

El aspecto principal del EDH es la idea de Agencia, que indica cómo puede mejorar la calidad de vida de las personas a través de su compromiso y participación directa Amartya Sen (2003)⁶ dice: “la calidad de vida de las personas puede mejorar de forma significativa en términos de bienestar y de libertad individual, pero (al mismo tiempo), la agencia humana puede generar de forma deliberada mejoras importantes en términos de organización y compromiso social”.

La concepción de agencia implica que la medición del desarrollo humano no se limita a la estimulación de sus tres dimensiones básicas – salud, educación, ingreso – sino que refiere también a las capacidades de las personas en un sentido más amplio, apunta en particular a la estimación del empoderamiento, la capacidad de las personas para controlar su propio destino, ejercer derechos, y disponer de recursos y oportunidades para realizar opciones y decisiones estratégicas, en otras palabras la idea de agencia presupone la capacidad de las personas de canalizar su derechos a través de la participación en la vida de sus comunidades. Las personas deben poder vivir una vida libre de coerción y violencia, en este marco, el programa de las Naciones Unidas para el desarrollo entiende al género como los atributos sociales y las oportunidades asociadas.

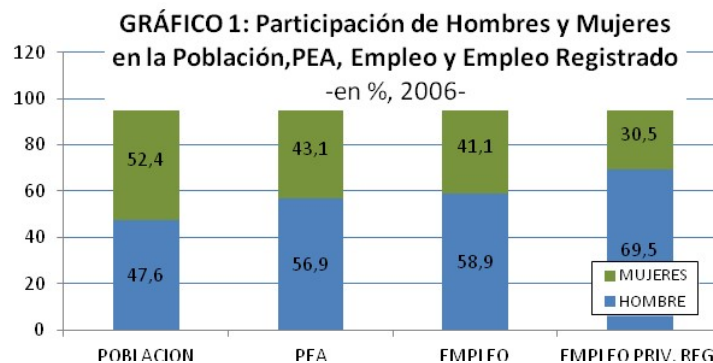
En este sentido, la igualdad de género es la igualdad de derechos responsabilidades y oportunidades de mujeres y varones, niños y niñas. Cuando se habla de igualdad de género se entiende como una precondition para alcanzar el desarrollo humano, un país sin igualdad de género no puede mejorar sus niveles de desarrollo humano.

⁶ Sen, A.K. (2003). Sobre ética y economía. Alianza Editorial, S.A.

Situación de las mujeres en el mercado de trabajo en Argentina

Intentando analizar la situación de género en Argentina, en el año 2006 las mujeres representaban el 52,4% de la población, integrando en un 43,1% a la PEA (población económicamente activa), un 41,1% de ocupados y sólo el 30,5% representaba el empleo privado registrado (ver Gráfico 1). Las dos últimas décadas en Argentina muestran una tendencia positiva con respecto a la mayor incorporación de las mujeres al mercado de trabajo.

Por otro lado, los niveles de participación laboral femenina en Argentina son altos y similares a los observados entre las mujeres del resto de los países del Mercosur. Ello se debió a la incorporación progresiva de las mujeres en el empleo desde comienzos de la década del '90.



Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTEySS), en base a la Encuesta Permanente de Hogares (EPH).

Entre los años 1990 y 2006, la tasa de actividad de las mujeres se incrementó en 10 puntos, aun cuando continúa presentando una brecha importante respecto de la de los varones. En efecto, los niveles de los últimos años de participación de las mujeres en el mercado de trabajo son elevados en términos históricos, y resultan de una tendencia creciente que se verifica desde la década del '80, acelerada durante la posterior década de los '90.

En general, las mujeres argentinas enfrentan la segregación vertical en el mercado de trabajo generada por la ocupación de los bajos niveles de jerarquía en las estructuras organizacionales, así como también, la segregación horizontal por la ocupación diferencial en los distintos sectores productivos. Se observa así que la feminización de las ramas de servicios es elevada en Argentina en donde en algunas ramas de actividades las mismas duplican la tasa de feminidad del conjunto de la economía mientras que en otras la participación del empleo femenino es incipiente, ocupando sólo la tercera parte del promedio del sector. Los indicadores más elevados para el primer grupo se encuentran en Servicio doméstico, Enseñanza, y Servicios Sociales y de la Salud, mientras que en el segundo grupo las menores participaciones se registran en Transporte y Comunicaciones, en la Construcción y en el sector Agropecuario.

Características de las mujeres argentinas en cargos de dirección

Los resultados obtenidos de una investigación realizada en países de América Latina⁷, posibilitó describir el perfil de las mujeres que ocupan cargos directivos en la región. En el estudio se observa particularmente que en Argentina las mujeres entrevistadas, en promedio, tienen 49 años; están casadas en un 60%; y solo el 10% son solteras. Todas tienen hijos, con un promedio de hijos de 2 y donde la edad promedio de los mismos es de 12 años. De cada 10 ejecutivas, 7 se casaron antes de los 30 años. Sus carreras profesionales están relacionadas mayoritariamente con la Economía y la Ingeniería (Química y Civil). Y, por último, el 70% de las encuestadas realizaron maestrías y la mayoría completó especializaciones y estudios de posgrado (Heller, 2011).

Existen otros análisis interesantes en cuanto al perfil que registran las mujeres en Argentina, las principales protagonistas de los avances en la participación dentro del mercado laboral son las mujeres jóvenes y en especial las adultas jóvenes en edad reproductiva (25 a 29 y 30 a 39 años). Un dato importante a tener en cuenta en la carrera de la mujer ejecutiva es el inicio al ascenso a posiciones de decisión que se presenta entre los 25 a 35 años (Hewett, 2006).

	Edad (promedio)	Casadas (%)	Primer hijo antes de los 30 años (%)
América Latina*	46	55	80
Argentina	49	60	70

CUADRO 1: Principales Características Socio-Demográficas. Mujeres encuestadas de la Argentina y América Latina. Fuente: Mujeres Directivas en América latina (2010), MEPLA, Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

* En 17 países de la región: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

Por otro lado, un interrogante relevante es el que corresponde a las diferencias de capital humano por género en el empleo. Un dato interesante calculado por el Ministerio de Trabajo (2005) indica que una de cada cuatro mujeres se desempeña en puestos que sub-utilizan su inversión en educación, mientras que esto mismo sólo le ocurre a uno de cada seis hombres. El indicador advierte sobre una menor valoración del capital humano femenino o, en su defecto, sobre una decisión inadecuada por parte de las mujeres sobre el tipo de inversión que realizan con respecto a las demandas de capacidades por parte del mercado.

⁷ Mujeres Directivas en América latina –MEPLA (Mujeres en cargos de decisión en América Latina: resultados empíricos y reflexiones. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia, 2009). La investigación contempló la realización de 121 entrevistas a mujeres ejecutivas ocupando los más altos niveles de decisión, según la definición aportada por “personas que tienen responsabilidades, que toman decisiones estratégicas, manejan recursos, gestionan equipos de trabajo, dentro de corporaciones multinacionales” en 12 países de AL: Argentina, Bolivia, Brasil Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. En Brasil Bolivia, Paraguay y Uruguay.

Especialidad	Mujeres	Varones	Mujeres directivas*
Ciencias Económicas	17	25	43
Psicología	13	4	7
Derecho	22	24	9
Ciencias Sociales	11	8	8
Ingeniería	1	7	20

CUADRO 2: Porcentaje de Mujeres y Varones de cada Especialidad sobre el total de Graduados Universitarios/as. Fuentes: Rectorado de la Universidad de Buenos Aires. Memoria Anual. 2009, EPH, 2009, INDEC.

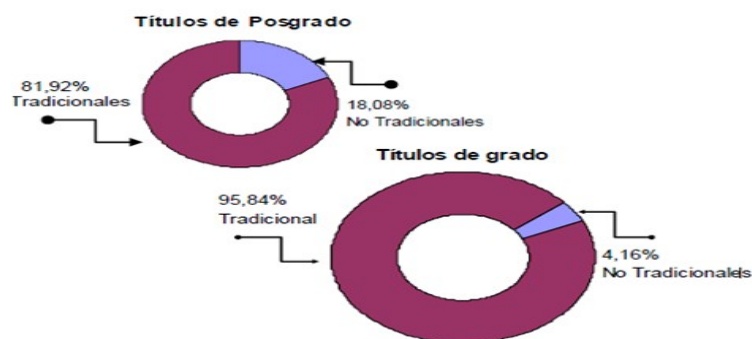
*Mujeres Directivas en América latina -MEPLA- (op.cit).

En Argentina, la matrícula universitaria femenina en las últimas décadas creció aceleradamente, los datos recientes expresan que de cada 10 estudiantes 6 son mujeres⁸. En cuanto a la elección de carrera los indicadores son los siguientes: en Medicina, Ciencias Sociales, Psicología, Filosofía y Letras, las mujeres representan más del 70% de las egresadas⁹. Sin embargo, sólo el 4% del total de mujeres universitarias egresan de carreras no tradicionales (Ingeniería, Ciencias Exactas, Agronomía).

Un dato relevante del estudio MEPLA con relación al nivel educacional se observa en lo referente a realización de postgrados que el porcentaje de mujeres que realizaron tales estudios en el país fue de 82% de las entrevistadas argentinas, entre los cuales un 67% son programas de maestría. Al comparar los resultados de la Argentina con los de la Región, que posee un 43% de mujeres con especializaciones, se observa que la situación de las mujeres argentina es considerablemente mejor. Las mujeres entrevistadas expresaron que la especialidad impacto positivamente en su desarrollo de la carrera profesional contribuyendo a ascensos y mejoras sustanciales en los salarios.

El registro de la Universidad de Buenos Aires para el año 2008 destaca que la mayoría de los graduados en especializaciones y posgrados corresponde a mujeres (56% frente a 44% de varones) y solo el 18% los realizan en áreas “no tradicionales”¹⁰.

GRÁFICO 2: Mujeres Universitarias según Títulos Obtenidos y Posgrados
-2008-



FUENTE: Anuario Estadístico, Ministerio de Educación Año 2008. Rectorado de la Universidad de Bs.As. Memoria Anual 2009.

⁸ Anuario Estadístico, Ministerio de Educación. Año 2008.

⁹ Rectorado de la Universidad de Buenos Aires, Memoria Anual 2009.

¹⁰ Carreras de Ingeniería, Ciencias Exactas y Agronomía.

Los sesgos de selección de las carreras suelen atribuirse a consideraciones sobre el compromiso futuro con la carrera laboral y las penalizaciones de mercado por la discontinuidad asociada a la maternidad y las obligaciones familiares. Sin embargo, estas penalizaciones han tendido a morigerarse significativamente en los países más avanzados sin que el patrón de selección de carreras para la formación del capital humano haya variado en concordancia, por lo que esta situación sugiere la existencia de otras explicaciones para este fenómeno. Una de ellas podría ser un “efecto desaliento” debido a la dificultad de utilizar plenamente las habilidades adquiridas por la existencia de discriminación en los cargos de mayor responsabilidad y poder.

En relación con las remuneraciones, todavía persisten brechas de género en la mayoría de los países y las mujeres profesionales llegan a percibir 60% del salario que cobran sus colegas varones, siendo más discriminadas que las mujeres de bajos ingresos quienes perciben más del 80% (BID, 2009; OIT, 2009). En cuanto a los salarios en la Argentina, datos referidos a asalariados/as universitarios del sector privado muestran brechas salariales en todos los sectores, excepto Salud y Educación donde las mujeres mejoraron su situación en 2009, respecto a 2003 (EPH, 2009).

En relación con la vinculación entre familia y carrera profesional, en Argentina, las estadísticas indican que seis de cada diez madres participan del mercado laboral (61,2%), ya sea porque trabajan (55,7%) o porque están desocupadas (5,5%); es decir, buscan activamente trabajo, aunque momentáneamente no lo encuentren. No sólo es importante el incremento de la participación de las mujeres en el mercado laboral sino también el aporte monetario que estas realizan a sus hogares. Las madres contribuyen con el 47,6% del total del ingreso familiar, porcentaje que muestra la misma responsabilidad que los varones en el sostén económico del hogar.

El hecho antes destacado provoca una mayor responsabilidad entre las mujeres con hijos, pero a su vez les otorga más autonomía y poder de decisión (Lupica et al., 2008). Esta situación está relacionada con el cambio de estructura familiar ocurrido en las últimas décadas y en consecuencia los cambios en la composición de aportes de ingresos.

Para las mujeres profesionales los ciclos de vida personales están íntimamente relacionados con las oportunidades que se abren o se cierran en el mundo del trabajo. El acceso a posiciones destacadas implica gran dedicación, actualización permanente, asistencia a congresos, viajes, etc.; por ello, el dilema entre familia y desarrollo de carrera está presente entre ellas. Es habitual que los puestos directivos exijan máxima dedicación, sin límites de horarios o espacios, desafiando constantemente las fronteras entre el mundo privado y el laboral. La vida dentro de muchas empresas no tiene una correspondencia con los horarios de la vida familiar.

El dilema entre el trabajo y la familia es afrontado de forma diferente por las mujeres, aunque no todas resuelven la ecuación de la misma manera. Existen ejecutivas que deciden dar prioridad a sus carreras sin resignar la vida familiar. Esto es posible delegando gran parte de sus obligaciones

domésticas y de cuidado en sus parejas, familias, o personal especializado. Sin bien una investigación publicada en Harvard Business Review por Hewlett y Buck Luce (2005) afirma que cuanto más alto ascienden las mujeres en la pirámide corporativa menos hijos tienen, en América Latina solo el 12% de las ejecutivas que han accedido a los máximos niveles de decisión, no tienen hijos.

La investigación MEPLA antes mencionada expone que las ejecutivas argentinas en su mayoría tienen hijos, trabajan más de 50 horas semanales y el 80% nunca ha interrumpido su carrera laboral. Para ellas conformar una pareja o tener hijos no son obstáculos para llegar a las posiciones más altas en las organizaciones. El 50% de las ejecutivas entrevistadas manifestaron que sus esposos o parejas se desempeñan en trabajos independientes como consultor o dueño de su propia empresa, lo que implica una flexibilidad horaria que contrasta con la inflexibilidad propia de cargos de suma responsabilidad que ellas asumen. El siguiente Cuadro hace referencia a los antes considerado.

Los datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) permiten subrayar una modificación significativa en la tendencia en cuanto los aportes familiares de los hogares argentinos, mientras que en 1984 el 64% de los hogares vivía con un solo ingreso -el del varón- y el 25% con doble ingreso, en 2005 este último porcentaje se registra en un 54% de los hogares.

Un punto de suma importancia para las ejecutivas es la posibilidad de delegar las tareas domésticas y el cuidado de los hijos, esto es fundamental para que ellas puedan desempeñar con eficiencia sus roles y pueda cumplir con largas jornadas laborales que estos puestos requieren. La mayoría de las ejecutivas de la Región y de la Argentina considera este “apoyo” esencial y, en algunos casos, definitivo para el desarrollo de su carrera profesional, tal como indican los resultados de la investigación.

Esteretipos de Género

Este factor hace referencia a las creencias generalizadas acerca de diferentes rasgos que poseen hombres y mujeres, distinguiendo así a un género del otro (Eagly, 2000). Así, desde un punto de vista descriptivo se asume que los hombres poseen rasgos asociados con la independencia, la autosuficiencia, la agresividad, la competencia, la decisión o la fortaleza mientras que las mujeres incluyen rasgos asociados con la emoción, la sumisión, la dependencia, y la sensibilidad, entre otros.

Estos aspectos definen los estereotipos sociales que determinan las características deseables que deberían tener los miembros de cada sexo, indicando cómo deberían comportarse hombres y mujeres. Por ejemplo, el estereotipo femenino incluye prescripciones en las cuales las mujeres deberían tener habilidades interpersonales, siendo dóciles y mostrando interés y cooperación con los demás (Cuadrado, 2007). En la investigación sobre el género, la dimensión femenina de los estereotipos se denomina comunal o expresiva, y la masculina instrumental o agéntica (Eagly, 2007).

Lo expresado anteriormente indica que los estereotipos tienen implicaciones claras para el desarrollo de la mujer en cargos de responsabilidad empresarial. Los estereotipos que asocian la dirección con cualidades masculinas actúan como obstáculos para las mujeres en la promoción y ocupación de puestos de responsabilidad y liderazgo.

Tanto los componentes descriptivos como prescriptivos de los estereotipos de género ejercen una marcada influencia en el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad. Los aspectos descriptivos de los estereotipos de género contribuyen para que las mujeres sean evaluadas en forma negativa, atribuyendo al hecho que sus características no encajan con las cualidades necesarias para desempeñarse eficazmente en trabajos de alto nivel directivo. Esto ocasiona que se devalúen sus logros o que se atribuyan las causas de su éxito a factores diferentes a sus habilidades y capacidades, por ejemplo, la suerte. Por su parte, los aspectos prescriptivos de los estereotipos de género indican cómo deberían ser las mujeres en el mundo laboral o profesional, siendo sujetas a que las mismas reciban peores evaluaciones en comparación que los hombres. Por ello, las mujeres que son competentes y han obtenido éxito en trabajos masculinos transgreden estas normas, ya que su conducta es inconsistente con muchas creencias mantenidas socialmente acerca de la conducta femenina deseable.

En consecuencia, la influencia de los estereotipos de género en el ejercicio del liderazgo de las mujeres determina tres consecuencias directas: la existencia de actitudes menos favorables hacia las mujeres, la mayor dificultad que encuentran las mujeres para alcanzar roles de liderazgo, y la mayor dificultad para ser reconocidas como líderes eficaces (Morales y Cuadrado, 2007). El último factor expuesto en el párrafo previo también genera la convicción de que los hombres desempeñan más eficientemente los cargos directivos en comparación con las mujeres, ya que los primeros siempre priorizarán sus responsabilidades laborales antes que las responsabilidades familiares, aspectos que han comenzado a erosionarse en muchos países desarrollados (Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. y Candela, C. 2002).

¿Qué sucede con las Mujeres Empresarias de la Región Centro de la Provincia de Córdoba, Argentina?

La región centro oeste de la provincia de Córdoba, Argentina, posee un sector empresarial rico en cantidad de empresas pymes. Las mismas son la principal fuente de empleo en la región mencionada. Estas empresas pymes tienen ciertas características y particularidades, propias de la idiosincrasia de la zona. Se presentan a continuación los resultados de una investigación realizada desde la Universidad Nacional de Villa María en las empresas de la zona.

Patrones Regionales Observados

A nivel local-regional (esto es, la región centro de Córdoba), se procedió a observar las características de las mujeres empresarias y su desempeño en cargos de liderazgo, comparando varios

aspectos con el desempeño de los hombres en cargos similares. Para la realización de este estudio se procedió a desarrollar un encuestamiento a empresarias y empresarios de la zona. El trabajo de campo se realizó en el primer semestre del año 2011, se sumaron a la muestra de manera aleatoria 354 elementos de análisis, las empresas analizadas se ubican geográficamente en la ciudad de Villa María y la región. En función a lo antes expuesto, la encuesta se organizó en base a los siguientes criterios que a continuación se exponen:

Nombre del trabajo	“Características de las mujeres que gestionan empresas en la zona”
Objetivo de Estudio	Determinar las características que inciden en forma positiva o negativa en la gestión de empresas lideradas por mujeres de Villa María y zona.
Ámbito geográfico	Villa María y zona.
Tipo de muestra	Referentes clave, hombres y mujeres empresarios de Villa María y la zona.
Trabajo de Campo	Realización de entrevistas.
Técnica	Entrevista exploratoria.
Cuestionario	Cuestionario semi-estructurado con la inclusión de preguntas cerradas y abiertas.
Perfil del entrevistado	Hombre y Mujeres responsables o corresponsables de la gestión empresarial.
Dimensiones abordadas	Tipo de gestión unipersonal o compartida. Instrumentos de gestión aplicados. Sector en el que predomina el liderazgo femenino de las organizaciones. Estilo de liderazgo aplicado por mujeres. Nivel y áreas de formación de mujeres empresarias. Clima organizacional de las empresas que gestionan las mujeres. Valoración de la gestión empresarial de las mujeres por hombres empresarios y por la sociedad. Estereotipos.

CUADRO 7: Criterios para Organización del Proceso de Encuestamiento a Referentes Clave

En base a lo antes expresado, y luego de entrevistar referentes clave, los resultados obtenidos al procesarse el instrumento de recolección de la información requerida a los participantes seleccionados se presentan a continuación:

Del total de empresarias encuestadas, comparten la gestión (dos o más personas) el 55% de las mismas, mientras que el 45% de las empresarias encuestadas gestionan en forma unipersonal.

PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE LA MUJER EN LA GESTION EMPRESARIAL POR SECTORES				
	ACTIVIDAD			
	COMERCIAL	SERVICIOS	INDUSTRIAL	AGROPECUARIA
PARTICIPACION DE LA MUJER POR SECTORES	62%	37%	1%	

El 99 % de las mujeres encuestadas y que gestionan sus negocios, desarrollan sus actividades en el sector comercial y de servicio, siendo casi nula la incursión en sectores industriales y agropecuarios.

En cuanto a la utilización de instrumentos de gestión como manual de funciones, organigrama e incentivos aplicados en la gestión de las empresas que lideran las mujeres en la zona se observa lo siguientes:

EMPRESAS GERENCIADAS POR MUJERES		
Instrumentos de Gestión	Implementación	
	Si	No
POSEEN ORGANIGRAMA	27%	73%
POSEEN MANUAL DE FUNCIONES	21%	78%
OFRECEN INCENTIVOS A LOS EMPLEADOS	61%	39%

Si se evalúan idénticas variable en organizaciones gestionadas por hombres los resultados son los siguientes:

EMPRESAS GERENCIADAS POR HOMBRES		
Instrumentos de Gestión	Implementación	
	Si	No
POSEEN ORGANIGRAMA	39%	61%
POSEEN MANUAL DE FUNCIONES	29%	71%
OFRECEN INCENTIVOS A LOS EMPLEADOS	63%	37%

Se observa que las mujeres gestionan sus organizaciones en forma similar a los hombres en cuanto a la utilización de instrumentos de gestión, no se perciben diferencias significativas en las variables que se consideran, de la información se puede destacar que es bajo el nivel de utilización de instrumentos de gestión como el organigrama y el manual de funciones, en tanto que los incentivos para los empleados son utilizados por ambas gestiones en la mayoría de los casos.

CANTIDAD DE PERSONAL A CARGO DE LAS MUJERES EMPRESARIAS DE LA ZONA				
	CANTIDAD PERSONAS A CARGO			
	Entre 1 a 10 empleados	Entre 11 a 20 empleados	Entre 21 a 30 empleados	Más de 30 empleados
TOTAL, EMPRESAS GESTIONADAS POR MUJERES	91%	4%	3%	2%

La mayoría de las empresas gerenciadas por mujeres, tienen una cantidad de personal a cargo que va de 1 a 10 personas. Se infiere que una de las características de estas empresas, es su reducido tamaño. Esto también explica la poca formalización expresada en el apartado anterior.

QUÉ OPINAN LOS HOMBRES GERENTES ACERCA DE CÓMO GERENCIAN LAS MUJERES

Cuando se consulta a los hombres gerentes de empresas, cómo valoran la gestión de mujeres que están en frente de sus unidades de negocios y que pueden ser sus competidoras, ellos responden:

DESEMPEÑO EN LA GERENCIA					
EXCELENTE	MUY BIEN	BIEN	REGULAR	MAL	NS/NC
18%	26%	32%	17%	6%	1%

CUANDO NEGOCIAN CON UNA MUJER EMPRESARIA LOS HOMBRES SE SIENTEN

Al interrogar a los mismos hombres gerentes, sobre su sentir cuando les toca negociar con mujeres, las respuestas son las siguientes:

NEGOCIAR CON MUJER					
MUY COMODO	COMODO	DEPENDE DEL CONOCIMIENTO	INCOMODO	MUY INCOMODO	N/S N/C
16%	48%	32%	2%	0%	2%

QUÉ PREFIEREN LOS HOMBRES, SOBRE EL QUEHACER DE LA MUJER

Los hombres que se encuentran al frente de la gestión de empresas prefieren que la mujer en general se dedique a:

PREFIERE QUE LA MUJER		
SE QUEDE EN EL HOGAR	SE DESARROLLE EN LO QUE DESEA	NS/NC
32%	61%	7%

Es significativo observar que aún es importante el porcentaje de hombres que cree que la mujer es útil en su casa cuidando hijos y maridos.

CÓMO SE SIENTE LA MUJER AL NEGOCIAR CON HOMBRES

Por su parte se pretendió conocer de igual forma, como se siente una mujer gerente al negociar con un hombre. Ellas respondieron:

NEGOCIAR CON HOMBRES					
MUY COMODA	COMODA	DEPENDE CONOCIMIENTO	INCOMODA	MUY INCOMODA	N/S N/C
26%	53%	20%	1%	0	0

CÓMO CREE LA MUJER, QUE PERCIBE LA SOCIEDAD SU ROL COMO EMPRESARIA

COMO PERCIBE LA SOCIEDAD A LA MUJER EMPRESARIA					
SON VALORADAS POSITIVAMENTE	PREFIEREN HOMBRES	INDISTINTOS	VALORACION ESCASA	NO LAS VALORAN	NS/NC
45%	28%	20%	4%	3%	0%

En un 45% de las mujeres encuestadas opinan que son valoradas en forma positiva, sin embargo, es significativo observar el alto porcentaje de mujeres que opinan que la sociedad prefiere hombres en la gestión de las empresas.

PERFIL DE LA MUJERES Y HOMBRES EMPRESARIOS DE LA ZONA

Es importante remarcar que, del total de mujeres encuestadas, el segmento etario corresponde al de 30 a 50 años corresponde al 80% de empresarias encuestadas.

Si se analiza la educación formal que recibieron, se identifica que el 19% poseen título universitario completo y el 11% incompleto.

A su vez el 37% no recibieron nunca formación empresarial específica, y el 41% solo hicieron algún curso al respecto.

El 54% de las mujeres encuestadas son casadas y el 66 % tienen entre 2 a 3 hijos.

Por su parte entre los hombres empresarios encuestados, el segmento etario se extiende, ya que el 40% se encuentra entre 30 a 50 años, y el 37% más de 50 años. El 75% son casados y el 55% tienen 2 a 3 hijos.

Sobre la formación recibida por hombres empresarios, el 9% tienen formación universitaria completa, y el 9 % universitario incompleto.

La información lograda muestra, que la mujer está más capacitada que el hombre, y a su vez, como la mujer se ha introducido en la gestión empresarial recientemente en comparación con los hombres, es coherente no encontrar mujeres mayores de 50 años gerenciando unidades de negocios.

A su vez se identifican en la gestión de las mujeres empresarias, profesionales de diferentes rubros, contadoras, abogadas, médicas, bioquímicas, nutricionistas, que una vez egresadas de las universidades comienzan a brindar sus servicios. Esta actividad fue creciendo y requiriendo colaboradores para poder continuar en el mercado, y es en este punto donde también se observan dificultades, ya que poseen conocimiento sobre sus profesiones puntuales, pero no tiene las prácticas suficientes sobre la manera de llevar la administración de sus empresas de manera profesional. El posicionamiento y el liderazgo son las variables que perciben como más complejas en la gestión empresarial.

Un punto importante para destacar es que, ninguna de las empresarias entrevistadas incorporó a la empresa con el sueño de gestionar la empresa, sino que heredaron unidades de negocio, o que se formaron luego de comenzar a dar un servicios profesional (profesionales independientes) o atendiendo una demanda específica en forma de oficio.

El 100% reconocieron no saber, ni poder dirigir como les gustaría, identificando a la dirección, como el paso más difícil de aplicar en las empresas.

Tipo de liderazgo desempeñado por mujeres empresarias de la zona

No se encontró en ninguna de las unidades de estudio características de líder autoritario, siendo las características del liderazgo participativo, emocional, visionario y transformacional, los que se pudieron identificar en la mayoría de los casos. Ciertamente tampoco se pudo identificar un patrón claro de liderazgo, sino más bien una mezcla de los diferentes tipos de liderazgo.

En cuanto al clima organizacional generado por las mujeres en sus empresas fue valorado de bueno a muy bueno en casi todas las unidades de estudio, excepto en una unidad donde el personal no veía en su líder el impulsor del equipo.

La incomodidad y el cansancio de trabajar en la empresa y acarrear con las obligaciones de la familia, también fueron identificadas en casi todas las unidades de estudio, salvo en dos, que por la edad de sus integrantes ya no tenían hijos pequeños o adolescentes.

El 100% las mujeres encuestadas nunca habían pensado en su estilo de liderazgo, ni tampoco cuál podía ser el tipo de liderazgo más apropiado según las características de su equipo, tampoco podían describir con detalle sobre el equipo de trabajo.

Conclusiones

En la revisión de la literatura como en el trabajo de campo se evidencian algunos puntos que destacan la perpetuación de los estereotipos de género y la segregación del mercado laboral. Sin embargo, a pesar de los diferentes obstáculos existentes para las mujeres en los cargos de liderazgo, el desarrollo exitoso de los puestos de dirección no se puede calificar de imposible, en tanto y en cuanto las mujeres dispongan de los recursos que les ayuden a afrontar estos obstáculos, reduciéndolos o eliminándolos. Es fundamental que las mujeres conviertan en recursos cuestiones internas para favorecer el afrontamiento de los obstáculos a nivel social y organizacional, que son de más difícil control que los internos. En la medida en que las mujeres logren sentirse más eficaces en las materias tradicionalmente vinculadas al rol masculino relacionadas con la ciencia, la tecnología, la gestión, y, consecuentemente, se formen más en ellas, tendrán mayores opciones de desarrollar exitosamente puestos habitualmente vedados a las mujeres.

En cuanto a las organizaciones, es fundamental replantear el modelo organizacional concebido y diseñado para varones directivos logrando una mayor incorporación y atracción de talentos, en especial mujeres, dando lugar al desarrollo de las mismas. Resulta apropiado rediseñar los perfiles para los altos puestos ejecutivos de manera de abrir a un espectro amplio de profesiones y finalmente contemplar el desafío de cambiar la percepción de “puestos para varones” y “puestos para mujeres”.

Es fundamental, también, establecer nuevos modelos de balance trabajo/familia, que consideren la cantidad de horas trabajadas, ambientes de trabajo que posibiliten más apoyo a las largas jornadas laborales que demandan los puestos directivos (servicios de apoyo, flexibilidad horaria, teletrabajo). Por otra parte, desde otros ámbitos como el académico, es importante que las escuelas de negocios formen a lo (a)s líderes de empresas utilizando modelos más inclusivos, planteando las asimetrías existentes en términos de género.

Actualmente, las mujeres aportan una serie de cualidades que, aunque muchos hombres también las tienen ellas han sabido desarrollar. La adecuación de las mujeres al liderazgo transformacional hace necesaria una mayor participación de las directivas en los niveles de toma de decisiones, logrando así una mayor diversidad de género que responde, además, a la optimización de los resultados empresariales.

Las características que antes se asociaban a las mujeres eran consideradas negativas o se infravaloraban, sin embargo, el nuevo enfoque del liderazgo femenino presenta a las condiciones femeninas como ventajas para las organizaciones por lo que hay que reconocerlas e incorporarlas en el mundo empresarial. Desde esta perspectiva, las organizaciones laborales no deben ni pueden dejar de contar con el importante aporte de las mujeres en el liderazgo de las organizaciones, ya que es importante considerar los valores y recursos que ofrecen al desarrollo económico y social. Esta postura

adquiere tanto una connotación de equidad de género, desarrollo humano y una contribución positiva al proceso de generación de riquezas de una sociedad.

Bibliografía

- ANKER R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres. Repaso de las teorías, Revista Internacional del Trabajo, No. 3, Vol. 116.
- BARBIERI, T. (1993). "Sobre la categoría de género, una introducción teórica-práctica", debate en Sociología número 18. Lima Perú, s/d. Pontificia Universidad Católica de Perú.
- BARRANCOS, D. (2007). Mujeres en la sociedad argentina. Una historia de cinco siglos Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- BASS B, y AVOLIO, B. (1994). Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership USA: SAGE Publications.
- BEAUVOIR DE SIMONE. (1970). El Segundo Sexo. Editorial Siglo XX. Buenos Aires.
- BECK, U. (1998). La sociedad del riesgo Editorial Paidós.
- BEGER, S. y SZRETTTER, H. (2002). Costos laborales de hombres y mujeres. El caso de Argentina", en ABRAMO, L. y TODAZO, R. (eds.) Cuestionando un mito: costos laborales de hombre y mujeres en América Latina, OIT.
- BRIZUELA, S. Y TUMINI, L. (2006). Inequidades de género en el mercado de trabajo de la Argentina: las brechas salariales. Mimeo.
- CASTELLANO, N. (2009). Evolución del Pensamiento Administrativo Argentina Eudecor.
- CASTILLO, V., NOVICK, M., ROJO BRIZUELA, S., YOGUEL, G. (2006). La movilidad laboral en Argentina desde mediados del decenio de 1990: el difícil camino de regreso al empleo formal en Revista de la Cepal N° 89.
- CATALYST. (2007). The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards, Catalyst.
- CEPAL, (2004). Caminos hacia la equidad de género 9ª Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe.
- CHUSMIR, L. and DURAND, D. (1987). "Stress and the Working Woman", Personnel.
- CINTERFOR/OIT. (2006). Género, formación y trabajo. Mujeres en puestos directivos. (Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy>)
- CONGER J. A, KANUNGO, R. N, & Menon, S. T. (2000). "Charismatic leadership and follower effects Journal of Organizational Behavior.
- CORTES, R., HELLER L. (2010). Tendencias del empleo entre mujeres y varones universitarios: El caso del Mercado laboral urbano en Argentina.
- CRISTINI, M. y BERMUDEZ, G. (2007). EL mapa económico de las mujeres argentinas (1998-2006).

- CUADRADO, I. (2007). "Estereotipos de género". En J. F. Morales, M. Moya, E. Gaviria e I. Cuadrado (Coords.) Psicología Social. Madrid: McGraw-Hill.
- DURYEA, S., Edwards, C. y Ureta, M. 2004. "Women in the LAC Labor Market: The Remarkable 1990s". En: Piras, Claudia (Ed.). Women Challenges for Latin America. Washington, D.C.
- EAGLY, A., CARLI, L. (2007). Trough the labyrinth the truth about how women become leaders. Harvard Business School Press.
- GIDDENS, A. (2002). Sociología. Madrid: Alianza Editorial.
- GOLEMAN, D. (2000). Inteligencia emocional en las empresas. Editorial Planeta Madrid. España.
- GRIMWOOD, C. y POPPLESTONE, R. (1993). Women, Management and Care, Mcmillan.
- HALPERN, D.F. (2005). Psychology in the intersection of work and family. American Psychologist.
- HELLER, L. (2001). Las que vienen llegando. Nuevos estilos de liderazgos femeninos en las organizaciones. Nuevo hacer
- HELLER, L. (2011). Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina. Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo
- HEWLETT, S. (2002). Executive woman and the myth of having it all. Harvard Business Review, 8.
- HEWLETT, S. (2006). Off Ramps and On Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success. Harvard Business School Press.
- INSTITUTO DE LA MUJER (2006). Distintas estadística correspondientes al primer trimestre de 2006 extraídas de: Mujer en Cifras (Disponible en: <http://www.mtas.es/mujer/mujeres/cifras>).
- INSTITUTO NACIONAL de ESTADISTICAS y CENSOS (2009). Encuesta Permanente de Hogares (EPH).
- KANTER, R. (1977). Men and Women of the Corporation, Basic Books, New York.
- KAUFMANN, A. (2010). El desarrollo de la carrera de la mujer en la banca: reflexiones sobre el techo de cristal en el sector financiero. Harvard Deusto Business Review.
- LIPOVESKY, G. (2000). La Tercera Mujer. Anagrama.
- LOPEZ, I., ESCOT MANGAS, L., FERNANDEZ, C. y CABO, R. (2008): Análisis de la presencia de las mujeres en puestos directivos de las empresas madrileñas. Colección de Estudios (Consejo Económico y Social).
- LOZANO, F; PITA V. (2000). Historias de las mujeres en la Argentina, Buenos Aires, Taurus. Grupo Santillana.
- LUPANO, M., (2008). Nuevas Metáforas acerca de la Mujeres Líderes. Psicodebate 9. Psicología, Cultura y Sociedad.
- LUPICA, C; COGLIANDRO, G., SAAVEDRA, L. CHAVEZ MOLINA, E. (2008). Cuadernillo estadístico de la maternidad nº 2. Procesamiento de datos de la Encuesta Permanente de Hogares– INDEC. Observatorio de la Maternidad.
- MANENT, R.M. (1985). "La perspectiva de la Mujer Ejecutiva en la Empresa", Alta Dirección, 121.

- MATURANA, H. DAVILA, G. (2007). "La Gran oportunidad fin de la psiquis del liderazgo en el surgimiento de la psiquis de la gerencia co-inspirativa". Revista Chilena de Administración Pública. N°10.
- MAXFIELD, S. (2005). Mujeres en el Límite del Poder Corporativo en América Latina. Report of The Women's Leadership Conference of The Americas con la colaboración de: Inter- American Dialogue y Simmons Graduate School of Management.
- MAXFIELD, S. (2008). Latinoamerica corporativa: los roles y Heller, L. (Eds.), Mujeres y vida corporativa en América Latina: Retos Y dilemas. Bogotá, Ediciones Uniandes.
- OCDE (1986). La integración de la mujer en la economía. Informes OCDE. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- OHLOTT, P., RUDERMAN, M. y McCAULEY, C; (1994). Gender differences in Managers developmental job experiences. Academy of Management Journal.
- OIT, (2009). Romper el Techo de Cristal. Las mujeres en puestos de dirección.
- SENGE, P y col. (1997). La Quinta Disciplina en la Práctica. Estrategias y Herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Prentice Hall Hispanoamericana.
- PNUD. (2011). Género en cifras mujeres y varones en la sociedad Argentina, Buenos Aires, Argentina.
- POWELL, G.N. (1991): Women and Men in Management, Sage.
- RAITHELHUE, A. y WELLER, J. (2005): Reestructuración sectorial y cambios en las pautas de la demanda laboral, Serie Macroeconomía del Desarrollo N° 38, División de Desarrollo Económico, CEPAL.
- RICO, N. y MARCO, F. (2006), Mujer y empleo. La reforma de la salud y la salud de la reforma en Argentina, CEPAL/Siglo XXI.
- ROBBINS S. (1994). Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall, 6ª Edición.
- ROSENER, J. B. (1990). Ways women lead. Harvard Business Review.
- SARRIÓ, M. (2004). La Psicología de Género a través del 'Techo de Cristal. Colección Economía y Empresa. Comité Económico y Social de la Comunidad Valenciana y Fundación Bancaixa.
- SARRIÓ, M., RAMOS, A., y CANDELA, C. (2004): Género, trabajo y poder. En E. BARBERÁ e I. MARTÍNEZ (Eds.), Psicología y género. Pearson Education.
- SCHEIN, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. Journal of Social Issues.
- SEN, A. K. (2004). Nuevo examen de la desigualdad. Alianza Editorial, S.A
- SEN, A.K. (2003). Sobre ética y economía. Alianza Editorial, S.A.