

**Techo de cristal y masculinidades: el caso de las sociedades emisoras del mercado
de capitales argentino (2018-2021)**

Autora: Marina Benavides

Directora de tesis: Mariana Gaba

Ciudad de Buenos Aires, 2024

Tesis de Maestría

Maestría en Género, Sociedad y Políticas

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)

Índice

Introducción	3
1. Justificación del problema	4
2. Antecedentes	5
3. Objetivos	6
4. Marco teórico	7
3.1 Algunas aproximaciones al mercado de capitales.	7
3.3. Organizaciones generizadas y el impacto en la sociedad.	9
3.5. La construcción de la subjetividad	14
3.6. Masculinidades	17
3.7. Transferencia de roles: el concepto de “derrame del rol sexual”.	20
4. Consideraciones metodológicas	24
4.1. Diseño de la investigación	24
4.2. Referente empírico	26
4.3. Referente teórico	27
4.4. Anticipaciones hipotéticas	27
4.5. Recolección y análisis de la información.	28
5. Hallazgos	29
5.1. El contexto ¿acompaña?	29
5.2. Brecha de género y techos de cristal.	35
5.3. Dinámicas del ámbito laboral.	39
5.4. Atributos de las masculinidades del sector.	42
6. Análisis.	43
6.1. Requisitos para el puesto: de neutrales, nada.	43
6.2. Masculinidades e interacciones: los obstáculos invisibles para la igualdad real.	48
6.3. Las oportunidades están ahí.	56
Conclusiones	60
Bibliografía	64

Introducción

En Argentina, el femicidio de Chiara Páez, en 2015, fue un punto de inflexión que tuvo la capacidad de movilizar la agenda de distintos sectores. La preocupación por la máxima expresión de la violencia machista llevó a que un grupo de periodistas, filósofas y activistas por los derechos de las mujeres impulsaran la consigna Ni Una Menos. Esto dio lugar a una enorme movilización de la que participaron más de 200.000 personas que expresaron su preocupación por las violencias de género¹, y la posterior organización del colectivo “Ni Una Menos”² que cada 3 de junio convoca a manifestarse para visibilizar las problemáticas que afectan a las mujeres y LGBTQ+.

Este hito no sólo se vio en las calles, sino que habilitó la conversación sobre la violencia hacia las mujeres y la desigualdad de género en otros espacios: “La movilización implicó demandas que se dirigieron tanto hacia el accionar del Estado en todos sus niveles como hacia la sociedad civil en pos de generar un cambio cultural para erradicar la violencia hacia las mujeres.” (Cabral y Acacio, 2016).

En esa línea, en el sector privado y empresarial también empezaron a habilitarse debates respecto de lo que pasaba dentro de sus propios espacios³. Así, comenzaron a alinearse con el contexto, a tomar algunas recomendaciones de organismos internacionales, se empezó a dar lugar a planteos de las trabajadoras, algunas empresas sumaron políticas institucionales de género y hoy, sin dudas, el tema es parte de la agenda cotidiana empresarial.

Al igual que en otros sectores, en el corporativo también se buscó generar información con la idea de impulsar políticas de igualdad de género basadas en evidencia. Por eso, para analizar el estado de situación del ámbito se generaron estadísticas que permitieron verificar lo que ya se observaba a simple vista: existe una marcada brecha de género en los puestos de decisión de las empresas, más precisamente en los órganos de poder, problemática directamente relacionada con el fenómeno del techo de cristal (Loden, 1978; Burín, 1987, 2002; Rodríguez Enríquez, 2001). Si bien a partir de distintos pedidos, reclamos y propuestas las empresas comenzaron a incorporar

¹ ¿Cómo surgió el movimiento Ni Una Menos? (7 de marzo de 2019). *Diario Perfil*. <https://www.perfil.com/noticias/sociedad/como-surgio-movimiento-ni-una-menos-2015.phtml>

² Ni Una menos <https://niunamenos.org.ar/>

³ Algunos ejemplos del trabajo por la igualdad de género en el sector privado son la adhesión a los Principios de Empoderamiento de la Mujer (WEPs) por parte de empresas como Globant, Banco Galicia e instituciones como la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2020/04/argentina-buenas-practicas-empresas-weps-ganar-ganar>, el Sello Igualar del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad <https://www.redcame.org.ar/secretarias/122/igualdad-de-genero>, la incorporación de la perspectiva de género en los programas de integridad empresarial <https://www.empresasintegras.com/diversidad-e-igualdad-de-genero/> entre otros.

espacios de lactancia, licencias más extendidas, referentes de género y diversidad, entre otras medidas, hay algo que parece no ser permeable a los cambios contextuales: quiénes toman las decisiones. Al parecer todo es negociable, menos el poder que ostentan, en su gran mayoría, los varones.

La presente investigación se centrará en la brecha de género en los espacios de decisión de las empresas emisoras⁴ de acciones del mercado de capitales argentino tomando el periodo 2018-2021 como referencia para indagar en la percepciones de las personas del sector respecto de la construcción de las masculinidades y el vínculo que tienen con la desigualdad de género en los directorios y el techo de cristal.

1. Justificación del problema

De la misma forma que ocurre en todos los mercados de capitales del mundo, en Argentina se verifica una evidente brecha de género en los espacios de decisión de las empresas emisoras del mercado de capitales. De acuerdo con los informes elaborados por la Comisión Nacional de Valores (CNV), en el año 2018 las mujeres representaban el 11,2% de las personas en los directorios de las empresas cotizantes; en 2019, la cifra se sostuvo, en 2020 CNV no presentó el informe anual de estos datos y de acuerdo con el documento de 2021, las mujeres representaban el 12,4% de las personas que integran los órganos de administración de las emisoras.

La brecha de género se encuentra presente en muchos espacios y así lo han demostrado diversos estudios realizados en el ámbito político, judicial, empresarial, entre otros (JGM, 2020; Atenea, 2021; Cuadrado y Morales, 2007; Acosta et. al., 2019). Sin embargo, no se han hecho a la fecha investigaciones de tipo cualitativa que indaguen sobre las creencias, significados, percepciones y prácticas que sostienen la desigualdad de representación en las sociedades emisoras del mercado de capitales de Argentina.

El presente trabajo parte de esa vacancia y se plantea el interrogante del rol que ocupa la construcción de las subjetividades masculinas en el conjunto de barreras invisibles que entorpecen el acceso de las mujeres a los directorios y que permite el sostenimiento de la desigualdad de género en los espacios de decisión. A tal fin, y frente a la subrepresentación de las mujeres en los órganos de administración de las empresas,

⁴ Una sociedad emisora es una sociedad comercial -conf. Ley N° 19.550- que busca financiamiento de parte del público inversor en el mercado de capitales. Se profundizará al respecto en el apartado correspondiente a las nociones básicas del mercado de capitales.

la investigación toma como punto de partida la necesidad de mirar de cerca cómo el fenómeno del techo de cristal provoca una brecha de género en los espacios de decisión que se visibiliza en el mercado de capitales argentino, haciendo especial foco en las masculinidades de los varones que forman parte del ámbito.

2. Antecedentes

El fenómeno del techo de cristal ha sido conceptualizado como “una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar. Es una barrera que impide a las mujeres seguir avanzando” (Burín y Barca, 2002, p. 1). El término hace referencia a obstáculos simbólicos muy difíciles de detectar porque no resultan evidentes pero que tienen que ver con preconceptos patriarcales relativos a la supuesta ausencia de capacidad de las mujeres y la sobreestimación de la capacidad de los varones para ocupar puestos de poder como si fuese algo naturalmente dado. Este término fue utilizado por primera vez por Marilyn Loden en 1978⁵ y ha sido desarrollado y ampliado en diversas oportunidades.

Históricamente, e incluso hoy en día, desde distintos sectores se adjudica la escasa presencia de mujeres en los espacios de decisión a su supuesta falta de experiencia y capacitación para ejercer dichos roles. Sin embargo, la evidencia demuestra lo contrario: una investigación realizada por Cuadrado y Morales (2017) descarta por completo que se trate de una falta de capacidad de las mujeres y pone el foco en la asignación estereotipada de características propias de la masculinidad y la feminidad como causa de la exclusión de los espacios de decisión.

Connell, quien ha dedicado gran parte de su trabajo a estudiar este tema, explicó que la masculinidad hegemónica es aquella que se exalta culturalmente por sobre otras y que es “la configuración de práctica genérica que encarna la respuesta corrientemente aceptada al problema de la legitimidad del patriarcado, la que garantiza (o se toma para garantizar) la posición dominante de los hombres y la subordinación de las mujeres” (2003, p. 12).

Respecto de la masculinidad en el ámbito corporativo, a la fecha hay muy poca teoría desarrollada y la existente es muy reciente. Esto es así debido a que los estudios de la masculinidad se han enfocado en las implicancias que tiene esta subjetividad en las diversas manifestaciones de las violencias y, también, en lo relativo a los roles de

⁵ Marilyn Loden, la mujer que inventó la expresión "techo de cristal". (2017, 13 de diciembre). *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-42338736>

género impuestos y cómo esto repercute en la desigual distribución de las tareas de cuidado.

No obstante eso, se han desarrollado algunos estudios destinados a indagar sobre las subjetividades de los varones que se desempeñan en el ámbito corporativo y cómo estas tienen un impacto en la dinámica de este sector; los resultados de sus investigaciones han sido plasmados en los trabajos que se describen a continuación.

Connell y Wood (2005) llevaron adelante una investigación en la cual acuerdan en que la masculinidad dominante está vinculada con una mayor forma de poder; y llegan a la conclusión de que el escrutinio mutuo de los gerentes, quienes, en un sentido fuerte, encarnar el mercado, es tanto un proceso de creación de género como una estrategia de generación de lucro.

Más adelante y en otro trabajo, Connell se sitúa en los mercados financieros de Australia, Chile, Japón y Sudáfrica, y lleva adelante entrevistas con varones que ocupan cargos de nivel intermedio, considerando que se trata de los futuros líderes de negocios globales. En esta investigación, Connell encuentra que “la autoridad, el matrimonio heterosexual y el control de las emociones permanecen como aspectos centrales” en la vida de los varones entrevistados.

Por su parte, Madrid (2009) realizó una investigación en Chile sobre lo que él llama “masculinidades de élite” y explica que la posición que estos varones ocupan no ha sido cuestionada ni siquiera por ellos y que sería considerada, de alguna forma, natural y fruto de su esfuerzo

En el presente estudio se buscará tomar los hallazgos de las investigaciones mencionadas y llevarlos al mercado de capitales argentino para hacer un análisis del techo de cristal que se verifica en las sociedad emisoras de acciones que impide que más mujeres formen parte de los directorios, con el valor agregado de observar de qué manera la masculinidad hegemónica forma parte de la obstaculización del acceso de las mujeres a los puestos de poder.

3. Objetivos

Objetivo general:

Analizar cómo las masculinidades se relacionan con el techo de cristal y habilitan las condiciones para que las brechas de género se sostengan en los espacios de decisión de

las empresas emisoras de acciones del mercado de capitales argentino en el periodo 2018-2021.

Objetivos específicos:

- i) Indagar en la percepción de quienes trabajan en el ámbito del mercado de capitales respecto de las dinámicas de la masculinidad como una de las causales de exclusión de las mujeres de los espacios de decisión;
- ii) comprender en dónde se encuentran las mayores resistencias para designar mujeres en los directorios de las emisoras del mercado de capitales argentino;
- iii) observar cuáles son las oportunidades que existen para trabajar sobre las masculinidades del ámbito que permitan promover una mayor participación de mujeres en los puestos de decisión;

4. Marco teórico

El marco conceptual que se desarrollará en el presente apartado buscará, en primer lugar, dar claridad respecto del ámbito en el que se centra el estudio por lo cual se brindará una aproximación a los conceptos de mercado de capitales; luego se abordará la teoría relativa a los aspectos organizacionales y finalmente se realizará un desarrollo de los conceptos vinculados a la temática de género, principalmente, todo lo relativo al fenómeno del techo de cristal, la construcción de las subjetividades y las masculinidades.

3.1 Algunas aproximaciones al mercado de capitales.

Toda vez que el estudio se centrará en el ámbito del mercado de capitales, resulta adecuado brindar algunas precisiones sobre dicho espacio: qué es, qué sucede allí y quiénes intervienen.

El mercado de capitales como dice su nombre es un mercado como otros, es decir, un ámbito en el que se intercambian bienes a cambio de dinero. La particularidad que tiene este mercado es que lo que se intercambian son valores negociables de forma pública. En Argentina este ámbito está regulado por la Ley N° 26.831 de Mercado de Capitales (LMC) y esta norma en su artículo 2° define el mercado de capitales como: “el ámbito donde se ofrecen públicamente valores negociables u otros instrumentos previamente autorizados para que, a través de la negociación por agentes habilitados, el

público realice actos jurídicos, todo ello bajo la supervisión de la Comisión Nacional de Valores”⁶. En el mercado de capitales se encuentran personas (físicas y jurídicas) que desean vender, personas (físicas y jurídicas) que desean comprar y se intercambian entre sí títulos representativos de capital, como las acciones -simples o convertibles- o deuda -como las obligaciones negociables-.

La compra y venta de valores negociables en el mercado de capitales debe hacerse sin excepción a través de un agente⁷. Existen distintos tipos de agentes pero lo importante de la figura tiene que ver con que no existe la compra-venta directa de valores sino que requiere de una intermediación realizada por sociedades constituidas al efecto y autorizadas por la CNV. Los que hoy se conocen y categorizan como agentes fueron en su momento las “sociedades de bolsa”; con el cambio de normativa en 2012, las bolsas dejaron de operar y los intercambios se hacen en los mercados (MATBA-ROFEX, Bolsas y Mercados Argentinos -BYMA-, Mercado Abierto Electrónico -MAE- y el Mercado Argentino de Valores -MAV-) a través de agentes.

Pero entonces ¿qué son los valores negociables? La LMC brinda una detallada definición pero a los fines de este trabajo sólo necesitamos saber que los valores negociables son instrumentos financieros que tienen la particularidad de, luego de ser emitidos en el mercado primario -oferta pública inicial-, poder ser intercambiados en un mercado secundario; es decir que su característica principal es la fungibilidad y el hecho de que tienen un activo subyacente. Estos títulos valores son emitidos por sociedades comerciales autorizadas por el organismo regulador (la CNV) para obtener financiamiento a través de la invitación pública a invertir. Las empresas que se vuelcan al mercado de capitales para obtener financiamiento pertenecen a diversos sectores de la economía tales como energía, agroindustria, tecnología, laboratorios, entre otras; por lo tanto cada una de ellas presenta sus características propias del ámbito, sin embargo, tienen en común que se encuentran, en su mayoría, lideradas por varones.

Poseer estos valores negociables otorga a sus titulares derechos y obligaciones y, en los casos de las acciones, representan una cuotaparte de una sociedad comercial, es decir que convierten a sus titulares en accionistas. La sociedad comercial representada por una acción emitida en el mercado de capitales es la sociedad emisora que realiza la

⁶ Ley 26.831 de Mercado de Capitales. 28 de diciembre de 2012.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/205000-209999/206592/texact.htm>

⁷ Un agente es una persona jurídica, es decir, una sociedad constituida conforme la Ley N° 19.550, que opera como intermediaria entre personas inversoras y sociedades que colocan sus valores negociables en el mercado de capitales.

oferta pública y cuyos títulos emitidos luego pueden ser revendidos en el mercado secundario.

Las sociedades comerciales cuyos valores negociables cotizan en el mercado de capitales, son las que tomaremos para el presente estudio ya que las mismas se constituyen como sociedades anónimas. En los términos de la Ley N° 19.550 General de Sociedades⁸, las sociedades anónimas son aquellas representadas por acciones y cuyos socios limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscritas. La administración de este tipo societario está a cargo de un directorio integrado por, al menos, 3 personas. Estos órganos de administración son los que se tomarán en cuenta para hacer el análisis en el presente trabajo, toda vez que los directorios son los espacios de mayor poder de decisión en el mercado de capitales y cuyos datos referidos a la composición han sido relevados por la CNV para generar estadísticas.

3.3. Organizaciones generizadas y el impacto en la sociedad.

Quien se sabe feminista además de una posición política frente a los hechos cotidianos e históricos de la sociedad, también comprende que nada es neutral en términos de género, no sólo porque así lo vive sino porque así lo demuestra la evidencia empírica. La pobreza está feminizada (CEPAL, 2022a), la vejez también (CEPAL, 2018), el impacto de fenómenos como la corrupción es diferencial cuando se trata de mujeres y LGBTIQ+ (Poder Ciudadano y ELA, 2021), el acceso a la propiedad (Deere y León, 2005), e incluso al agua potable (CEPAL, 2022b) presenta más obstáculos para las mujeres que para los varones. Y todo esto pareciera no tener conexión alguna entre sí, sin embargo, todas esas brechas tienen un punto de contacto, un efecto produce otro, como la pobreza y el acceso a la propiedad, o como la corrupción y el acceso a los servicios públicos.

Si partimos de algunas cuestiones básicas de la teoría de género sabemos que el género como construcción social es incorporado por las personas a lo largo de su vida a través de agentes de socialización; los agentes de socialización primarios son la familia, las instituciones educativas y los medios de comunicación que es donde como seres sociales aprendemos, nos vinculamos e incorporamos herramientas para la cotidianeidad. Sin embargo, esos no son los únicos agentes en los que se crean y divulgan masivamente ideas sobre la construcción del género. Los ámbitos laborales

⁸ Ley 19.550 General de Sociedades. 25 de abril de 1972.
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

son espacios de construcción de relaciones sociales por excelencia y en la vida adulta también incorporamos nuevas ideas o perpetuamos las ya aprehendidas. En una sociedad capitalista donde gran parte de la población trabaja en relación de dependencia y en la cual las corporaciones tienen no sólo poder sino también visibilidad, las empresas en sí mismas juegan un rol fundamental en moldear la forma en que las personas se vinculan entre sí. Las corporaciones tienen la capacidad de, a través de su cultura laboral y su estrategia de comunicación, de sostener, cuestionar e instalar formas de construir las relaciones sociales de género más allá de sus propios ámbitos internos.

Es a partir de esto que Joan Acker crea el término de organizaciones generizadas (*gendered organizations*). La autora cuestiona que los estudios sobre las mujeres en las organizaciones utilizaban ideas tradicionales y tendían a considerar que las organizaciones tienen una base neutral al género y, por otro lado, que los estudios feministas no se habían puesto a analizar la teoría organizacional. Desde este cuestionamiento es que la autora desarrolla una teoría sobre cómo los procesos organizacionales contribuyen a crear y sostener la segregación laboral y la desigualdad entre varones y mujeres ya que afirma que las organizaciones impactan de forma diferenciada de acuerdo al género (Acker, 1990).

En primer lugar, en ese mismo trabajo Acker aclara que el factor del género no es un agregado a procesos neutrales sino que es una parte integral de estos procesos ya que colaboran en moldear las ventajas y desventajas, control y explotación, la acción y la emoción. Estos procesos no pueden ser comprendidos sin un análisis de género.

A partir de esta afirmación, la autora (1990; 1992) retoma lo planteado por Scott (1986) y desarrolla los cuatro (4) procesos a través de los cuales se produce la generización en las organizaciones:

1) El primer proceso es la segregación entre géneros a través del establecimiento de patrones. Esto se basa en procedimientos y decisiones que permiten controlar, segregar, excluir y construir jerarquías basadas en el género y a veces las razas. Un ejemplo muy claro es el hecho de que las posiciones de dirección están en su mayoría ocupadas por varones y las decisiones de dichos puestos tienden a generar divisiones por género y las prácticas organizacionales colaboran en mantenerlas.

2) En segundo lugar está la construcción de simbolismos o imágenes que validan la división por géneros ya sea a través de una simple expresión, una representación, una reafirmación o una explicación. Estos procesos pueden incluir prácticas implícitas, como la representación o búsqueda de las personas adecuadas para

los espacios de decisión con características de profesionales con dedicación exclusiva a las compañías, carentes de responsabilidades vinculadas a las tareas domésticas y de cuidado o sin la posibilidad de llevar adelante un embarazo. O a través de acciones más explícitas como la exclusión de mujeres de los puestos jerárquicos y la marcada feminización de los roles más asistenciales como los puestos administrativos, secretariales, entre otros.

Si situamos estas prácticas en Argentina, la Ley N° 26.485 de Protección Integral a las Mujeres, en su artículo 5° inciso 5) define ciertas acciones como violencia simbólica: expresando que es aquella que “a través de patrones estereotipados, mensajes, valores, íconos o signos transmita y reproduzca dominación, desigualdad y discriminación en las relaciones sociales, naturalizando la subordinación de la mujer en la sociedad”. La normativa argentina incorpora las distintas expresiones de violencia, desde las más fácilmente detectables a las menos evidentes, con el objetivo de darle visibilidad y posterior abordaje a todas las prácticas que sostienen las violencias más extremas. Una clara representación de esto es el conocido “iceberg de la violencia”, herramienta que desde los espacios especializados en el abordaje de todas las formas de violencia con motivos de género se utiliza para demostrar que las prácticas que parecen ser inofensivas, sostienen las más cruentas como los abusos y los femicidios.

3) El tercer proceso tiene que ver con la interacción entre individuos. Son esos intercambios entre personas -independientemente del género de quienes participen en el intercambio- donde se ponen en práctica de forma explícita o implícita los patrones de dominación y sumisión propios de una sociedad patriarcal. La autora remite al concepto de “hacer género” de West y Zimmerman (1987) quienes en su texto explican que el género no es algo dado sino que se crea a través de las interacciones sociales que validan la desigualdad a pesar de ser visto como algo “natural”. “Hacer género quiere decir crear diferencias entre niñas y niños, hombres y mujeres, diferencias que no son naturales, esenciales ni biológicas” (Gaba, 2021, p. 20).

4) El cuarto y último proceso desarrollado por Acker es el vinculado a los componentes de género de la identidad individual. Consiste en la manera en que las personas insertan su expresión de género en el contexto institucional. “El nivel jerárquico ocupado y/o las áreas ocupacionales pueden feminizar o masculinizar a quien las ejerce” (Gaba, 2021, p. 21).

En resumen, si tomamos lo desarrollado por Acker en función de la teoría de hacer género de West y Zimmerman, comprendemos que, como se mencionaba al inicio

de este apartado, las organizaciones cumplen un rol clave en la producción y reproducción del género, de la forma en que la sociedad percibe las relaciones sociales entre géneros en general y a las personas que trabajan en empresas en particular. Las organizaciones tienen suficiente capacidad para sostener el statu quo en lo que hace a las relaciones sociales de género e incluso de generar un cambio -positivo o no tanto- al adoptar un patrón con potencial para extenderse hacia afuera de ese entorno cerrado, privado y reducido, ya que forman parte de un ámbito -corporativo y laboral- que va más allá de ellas y donde determinadas compañías son consideradas líderes, precursoras o modelos de rol por otras empresas de igual o menor tamaño. Esto quiere decir que la política interna de una organización es vista desde afuera y puede ser tomada como ejemplo, las personas que se desenvuelven en ese ámbito pueden reproducir por fuera lo incorporado en dicho entorno y es de esa forma que las empresas tienen un impacto social.

3.4. Decisiones por y para ellos: el fenómeno del techo de cristal.

La visibilización de la desigualdad de género en el mercado de capitales comenzó a través del llamado de atención de las mujeres de dicho ámbito respecto de la inequitativa participación de ellas en los espacios de decisión. Sin embargo, la problemática en ese sentido no es exclusiva del mercado de capitales sino que es propia de la sociedad patriarcal donde el poder está en manos de los varones y, si bien se observan diversos avances en términos de género, resulta particularmente complicado lograr la paridad en los espacios de toma de decisiones de todos los campos: en el ámbito corporativo, de acuerdo con los datos de KPMG de 2023, de un total de 6000 integrantes de directorios de las 1000 empresas que más venden en el país, sólo el 17,5% son mujeres; en el Poder Judicial las mujeres ocupan el 30% de los cargos más altos (CSJN, 2022), lo cual es particularmente llamativo ya que de los mismos datos surge que las mujeres son mayoría en el sector; en el ámbito político, actualmente sólo hay 2 gobernadoras en todo el país (Transparencia Electoral, 2022). Todos tienen en común que las voces que niegan que se trate de un efecto del patriarcado⁹ insisten en

⁹ Se trata de “un sistema de dominación de los hombres sobre las mujeres que determina la subordinación y opresión de las mujeres. Lo que define a una sociedad patriarcal es que en los ámbitos de poder (político, económico, religioso y militar) los puestos clave se encuentran, exclusiva o mayoritariamente, en manos de los varones, lo que genera relaciones de dominación sobre las mujeres. Pero el feminismo utiliza este concepto no tanto para señalar culpables como para comprender la realidad: que la situación de desigualdad que puede comprobarse en la sociedad entre varones y mujeres implica discriminación y opresión de las mujeres, y por lo tanto una injusticia” (Alegre y Serrano, 2020).

que las mujeres no hacen el esfuerzo suficiente para pertenecer, porque claro, a quién culpar sino a las propias mujeres. Pero para demostrar, una vez más y como lo hacen cientos de estudios al respecto, este trabajo ahondará en la teoría alrededor de dicha temática.

En Argentina, Burín ahondó en diversos estudios (1990, 1992) en la construcción de la subjetividad, en el efecto que tiene en la psiquis de las mujeres la socialización de género comenzando cuando son niñas y cómo esto repercute en su carrera profesional cuando son adultas. Asimismo, en el ya mencionado estudio de 2002, Burín y Barca explican que el techo de cristal tiene una doble inscripción, una objetiva y otra subjetiva: los factores culturales que producen condiciones discriminatorias particularmente hacia las mujeres por un lado y la construcción de la subjetividad femenina por el otro. En relación a la inscripción objetiva, explican que tienen que ver con la cultura patriarcal imperante en la mayoría de las organizaciones ya que están diseñadas a partir de modelos de trabajo masculinos. En cuanto a la subjetiva, las autoras hacen referencia a dos factores: por un lado, los efectos que tiene en la vida laboral de las mujeres de cierto grupo etario la construcción de los ideales juveniles, que las llevaron a incorporar la idea de siempre buscar hacer lo correcto. Dicha ética se transforma en frustración al encontrarse en un mercado laboral que demanda pragmatismo y generación de dinero rápido. La contradicción se encuentra en que los medios resultan importantes poniendo peso sobre cuestiones relativas al respeto por las otras personas, los vínculos, la confianza, como valores irrenunciables. A su vez, refieren a la pulsión del dominio, es decir, a la puesta en marcha del deseo hostil que permite la gestación de nuevo deseos como el deseo de poder ya que, en el caso de la construcción de la subjetividad de las mujeres este tuvo históricamente un destino de represión.

Posteriormente, en un estudio en el que hace referencia a las fronteras de cristal (2008) Burín ahonda en el efecto de la globalización en la profundización de desigualdades preexistentes. El fenómeno de la globalización de fines del siglo XX y comienzo del XXI modificó las formas de vincularse en todos los aspectos: laboral y familiar, y también cambió las dinámicas de trabajo, traslado y las oportunidades laborales. Cuando hablamos de desigualdades preexistentes nos referimos a que a pesar de verificarse avances en materia de género, la mayor carga de las tareas domésticas y de cuidado todavía recae sobre las mujeres y este hecho está social e individualmente naturalizado. Así como se espera que los varones estén completamente disponibles para

un puesto laboral, se espera que las mujeres sean quienes asuman la responsabilidad de cuidar a las personas que lo necesitan (infancias, personas adultas mayores, con discapacidad) y se encarguen de la gestión del tiempo y las tareas domésticas. Esto deriva en que los varones acepten y asuman trabajos que requieren traslados, viajes e incontables horas laborales mientras que a las mujeres no se les ofrecen con tanta frecuencia o decidan no aceptarlos porque puede perjudicar la dinámica familiar.

En la actualidad, con el cambio generacional, encontramos a mujeres jóvenes con altísima formación que no están dispuestas a hacer dicho sacrificio. Sin embargo, se presenta lo que Burín llama “opción de hierro”: o se enfocan en su carrera o tienen una familia. Dicho conflicto no se presenta en el caso de los varones ya que ellos pueden avanzar en su carrera laboral y tener una familia pues las tareas domésticas y de cuidado no recaen sobre ellos.

Las estudiosas de la economía feminista también abordaron el techo de cristal para explicar la brecha salarial y la segregación laboral del mercado del trabajo. En ese sentido, Rodríguez Enríquez (2001, p. 16) señala algunos de los aspectos que constituyen la barrera del techo de cristal:

la estereotipación y los preconceptos acerca de las mujeres por parte de los hombres, la exclusión de las mujeres de las redes de comunicación informales, la carencia de oportunidades para ganar experiencia en el gerenciamiento de líneas de trabajo, las culturas empresariales hostiles, la falta de conciencia de las políticas empresariales, el compromiso con las responsabilidades familiares, la falta de iniciativa personal y de un estilo de liderazgo.

La autora agrega, a su vez, que de todos los factores que se consideran parte de la barrera de cristal, el prejuicio masculino de parte de varones en puestos de decisión es el elemento más explicativo del fenómeno.

Cuadrado y Morales (2017) explican que todo lo vinculado a la instrumentalidad y al individualismo, estereotipos de género socialmente asignados a los varones, se suelen asociar al éxito directivo. Agregan, a su vez, que los estilos de liderazgos que suelen implementar las mujeres tienden a asociarse con conductas comunales y con una inclinación al interés colectivista, lo que deriva en que sean víctimas de devaluaciones de su desempeño, desaprobaciones personales y sanciones sociales.

Por su parte, Marianne Bertrand (2017) suma otros elementos al análisis del techo de cristal y explica que la relación que tienen varones y mujeres con el riesgo tiene mucho que ver con el acceso a los puestos de poder; la autora agrega que los

ámbitos que posibilitan que las personas accedan a lugares de decisión se caracterizan por ser altamente competitivas y esboza la hipótesis de que muchas mujeres elegirían no ser parte de esos ambientes.

En resumen, la obstaculización del acceso por parte de las mujeres a los directorios se caracteriza por dos elementos que, a la vez, se interrelacionan: la construcción de la subjetividad y el contexto social.

3.5. La construcción de la subjetividad

Un contexto actual, siempre patriarcal marcado por los efectos de la globalización y la coexistencia de diversas formas de ser y pensar, de culturas diversas y de conflictos intergeneracionales, nos obliga a hacer un análisis de la subjetivación y cómo estas tienen una repercusión directa en la masculinización de los espacios de toma de decisiones.

La construcción de las subjetividades deriva de la socialización genérica; es decir el hecho de que las personas cuando crecen y se desenvuelven participando en diferentes espacios sociales incorporan formas de ser, de pensar, de hablar, de expresarse, de vincularse y de sentir. Los espacios de socialización por excelencia son, en primer lugar, la familia, seguidos de los lugares más tradicionales como los espacios educativos, de esparcimiento y deportes, los medios de comunicación, los ámbitos religiosos en el caso de las familias espirituales, más tarde en la vida los ámbitos de trabajo, entre otros. Todos esos espacios estarán, a su vez, atravesados por las características propias de la sociedad en la que se encuentren y el momento histórico en el que transcurren. Es de esta manera que las personas incorporan las características impuestas por una sociedad patriarcal donde existen atributos considerados propios de los varones y de las mujeres, así como también, roles socialmente asignados. Así es como las personas aprendemos desde temprana edad el reparto dicotómico (Maffía, 2008) -excluyente y, por supuesto, binario- de características de acuerdo al género, y que aquellas consideradas propias de los varones son consideradas social y culturalmente más valiosas dejando a las mujeres en un lugar de subordinación. La subjetividad se construye a través de la incorporación de todos estos factores inmersos en los discursos, en la institucionalidad, en los hábitos y las prácticas, y de allí la diversidad y la complejidad que se observa en la realidad lo que, a su vez, deriva en tensiones.

A los fines de ahondar en los pormenores de la construcción de las subjetividades, es interesante lo planteado por la psicoanalista Débora Tajer (2020) quien desarrolla cómo los diferentes momentos históricos y las necesidades sociales de esos tiempos impactaron en la producción de las singularidades. La autora destaca que “estos modelos se han dado en el marco de una matriz heteronormativa, basada en las necesidades sociales de reproducción biológica y desde una aspiración de complementariedad entre lo femenino y lo masculino” (Tajer, 2020, p. 29).

En ese sentido, Tajer plantea tres modos de subjetivación que se han dado a lo largo de los últimos siglos: el tradicional, el transicional y el innovador, tanto para la feminidad, como para la masculinidad.

Respecto del modelo tradicional, explica que en la era de la implementación del modelo fabril¹⁰, varones y mujeres migraron a los centros urbanos para insertarse laboralmente y asumieron diversos roles: los varones podían emplearse en las industrias -donde pasaban la mayor parte de su jornada- mientras las mujeres, excluidas del mercado formal, se limitaban a las tareas domésticas, en particular la crianza de las infancias y las labores del hogar. Cabe aclarar que suele pensarse que las mujeres “no trabajaban” en dichos tiempos, sin embargo, previo a que ellas puedan ser parte del mercado laboral propiamente dicho, se desempeñaban en la informalidad haciendo labores de todo tipo como limpieza, lavado, planchado, costura, cocina, cuidado de infantes y personas que lo requerían, entre otras cosas. De esta manera se instaura la idea del varón público y la mujer privada haciendo referencia a los espacios donde ambos sujetos se desenvuelven siendo el varón proveedor principal de la familia y la mujer quien debía transformar el salario en comida y cuidado. En este caso, para la mujer, cualquier aspiración por fuera de la vida conyugal o familiar resultaba secundaria. Mientras, el varón construye su identidad bajo los ideales de poder y dominación y, por tal, se legitima la expresión -e instrumentalización- de la hostilidad, en particular, si dichas expresiones se dirigen hacia sujetos subalternos como infancias, mujeres, personas adultas mayores, enfermas o con discapacidad y subordinadas laboralmente.

En cuanto al modelo transicional, la autora explica que surge cuando las mujeres se incorporan al mercado laboral de forma masiva, es decir que se insertan en el mundo público conservando las responsabilidades de la mujer madre y esposa. En este

¹⁰ La autora se refiere al periodo de Revolución Industrial, ubicado entre 1750 y 1840 donde se produjeron profundos cambios económicos, sociales y tecnológicos particularmente en la región europea.

modelo comienzan las tensiones pues la idea de que el varón es el principal proveedor de la familia se sostiene incluso en detrimento del desarrollo personal de la mujer. De la misma manera, las mujeres se insertan en el mercado laboral con las mismas lógicas que las del ámbito privado respetando jerarquías y con dificultades para la negociación de un contrato laboral y la consecución de salarios equitativos. En cuanto a los varones, en este modo se verifica un reparto de poder pero con un dominio masculino atenuado. Tajer explica que la diferencia con el modelo anterior en cuanto a la expresión y utilización de la hostilidad tiene que ver con el registro del daño que causa su forma de expresarse sobre las demás personas.

En última instancia se encuentra el modo de subjetivación innovador con el comienzo del siglo XXI el cual, con el impulso de las conquistas feministas, la autora explica que allí la conyugalidad y la maternidad se plantean como una alternativa y no como mandato. La inserción en el mercado laboral ya no pasa por la necesidad que impulsa el contexto económico sino como autonomía personal. En este modo de construcción de la singularidad, las mujeres se atreven a competir, a cuestionar jerarquías y expresar emociones antes no aprobadas para las mujeres. Sin embargo, aquellas que optan por la maternidad, deben hacer que dicho aspecto de tu vida coexista con el éxito profesional. Es así como se presentan las tensiones que encontramos hoy en el ámbito del trabajo y que impactan principalmente en la vida de las mujeres: el contexto social continúa siendo patriarcal, las normas laborales tienen sesgos sexistas y la desigual distribución de las tareas domésticas y de cuidado. En este modo de subjetivación, Tajer evita las generalizaciones y explica que en los varones aparecen la conyugalidad y la paternidad como parte de la construcción de la masculinidad y también se verifica la puesta de atención al cuidado personal y de otras personas.

El análisis de Tajer echa luz sobre la diversidad de formas de construir las subjetividades que se han dado en el tiempo y cómo los factores socio-culturales influyeron en ellas. Asimismo, nos da la explicación a las diferentes formas de “ser varón” que hoy encontramos en el día a día en las personas que conocemos ya que las mismas se sostienen en el tiempo y coexisten, y, a la vez, el contexto socio-cultural y geográfico donde se desenvuelven las personas impacta directamente en la construcción de las subjetividades.

A este desarrollo resulta interesante sumar las palabras de Bonder (2013) cuando resume las críticas que se han hecho a los distintos estudios de las subjetividades cuando se habla de género. En ese sentido, la autora toma los aportes de

los feminismos poscoloniales y explica la necesidad de reconocer las heterogeneidades y de “pensar el proceso de subjetivación en términos de una trama de posiciones de sujeto, inscriptas en relaciones de fuerza en permanente juego de complicidades y resistencias” (Bonder, 2013, apartado “Género ¿cuál género?”). Bonder también destaca que cualquier teoría coincide en que el género no es un constructo fijo y terminado y, por tal, corresponde, a su vez, sumar las complejidades de análisis que nos trae hoy la idea de que el género es un espectro y tan diverso como personas en el mundo, lo cual es materia de análisis que excede este trabajo pero es dable señalar.

3.6. Masculinidades

Hecho el análisis sobre la construcción de las subjetividades, corresponde en esta instancia desarrollar de qué hablamos cuando hablamos de masculinidades. El concepto ha sido abordado desde diferentes campos teóricos y se han brindado una enorme cantidad de definiciones.

En principio, la conceptualización vendrá de la mano de lo desarrollado en el apartado anterior respecto de la subjetivación; entonces podemos decir que la masculinidad es la forma en que los varones construyen su identidad de género y, como se trata de una construcción social, estará marcada por una sociedad y momento histórico determinados. La construcción de las subjetividades masculinas está marcada socialmente –y hasta podemos decir que están normadas- por una serie de mandatos a los que se espera que los varones se apeguen.

En relación a esto, Olavarria (2017) explica que no resulta posible definir la masculinidad sin tener en cuenta el contexto socioeconómico, cultural e histórico en donde están insertos los varones y que esta construcción cultural se reproduce socialmente. A su vez, en relación a los mandatos, explica lo que va a guiarnos en el análisis de este trabajo: que existe un tipo de masculinidad que se erige como norma y que deviene hegemónica. Esta versión se inserta en las subjetividades tanto masculinas como femeninas y busca regular al máximo las relaciones de género.

Los mandatos que impone este tipo de masculinidad se presentan como una serie de obligaciones para los varones que no solo deben reconocer y exigir a sus pares –porque así se espera tanto por parte de los varones, como de las mujeres-, sino que también deben demostrar su capacidad de apegarse a ellos constantemente. Algunas de estas exigencias tienen que ver con demostrar ser heterosexual, cisgénero,

autosuficiente, seguro, fuerte, contar con poder de cualquier tipo – económico, físico, político, bélico-, ser racional –en contraposición con ser emocional-, evitar todo tipo de señal de debilidad como demostrar sentimientos -excepto de ira u hostilidad- o mostrar la necesidad de pedir ayuda, entre otras cosas.

Connell (2003, p. 2), en sus trabajos sobre masculinidad, expresa que “el concepto es también inherentemente relacional. La masculinidad existe sólo en contraste con la femineidad”. La autora toma la noción de hegemonía de Gramsci y explica que no tiene carácter fijo que es el mismo en todas partes, sino que es aquella que “ocupa la posición hegemónica en un modelo dado de relaciones de género, una posición siempre disputable” (Connell, 2003, p. 11).

Respecto de la masculinidad hegemónica, corresponde mencionar lo desarrollado por de Stéfano Barbero (2021) quien cuestiona la utilización del término como una especie de catálogo y toma lo elaborado por Messerschmidt respecto a la necesidad de distinguir las “masculinidades dominantes” (privilegiadas) y las “masculinidades dominadoras”. Las primeras harían referencia a aquellas que son más poderosas, influyentes y celebradas que las otras. El autor explica que esto se debería también a la intersección con otras desigualdades tales como la genitalidad, performatividad, sexualidad, corporalidad, edad, clase social. Por su parte, las masculinidades dominadoras harían referencia a “aquellas posiciones que comandan y controlan interacciones específicas y ejercen el poder y el liderazgo sobre diferentes personas y en diversas situaciones” (de Stéfano Barbero, 2021, p. 152). A la vez, agrega que las masculinidades hegemónicas legitiman las relaciones jerárquicas entre mujeres y varones y también entre masculinidades.

Por su parte, Bonino habla de la masculinidad hegemónica como la normativización de prácticas sociales para los varones en la cultura patriarcal, que cuenta con variaciones pero que es persistente. El autor explica que esta masculinidad está relacionada con el dominio y el control, que es el resultado de procesos de organización social de relaciones entre varones y mujeres, y a partir de la cultura de dominación y jerarquización masculina. Agrega, a su vez, que resulta fundamental para el mantenimiento de esta cultura, la naturalización de los mitos sobre los géneros ya que están contruidos para legitimar el dominio masculino y la desigual distribución genérica del poder. En ese mismo trabajo, el autor explica las cuatro ideologías que son sustento de la masculinidad hegemónica y que proponen modelos de sujetos que serán valorados por dicha cultura: en primer lugar, el sujeto hombre-padre con poder sobre

infancias y mujeres, mientras afirma el dominio masculino del mundo; la segunda es que el sujeto ideal es aquel centrado en sí mismo y autosuficiente. Para esta ideología hace referencia a Gil Calvo y explica que es “capaz, racional y cultivador del conocimiento, que puede hacer lo que le venga en gana e imponer su voluntad y que puede usar el poder para conservar sus derechos”. Como tercera categoría menciona la exclusión y subordinación de la otredad; y, finalmente, la ideología del heterosexismo homo-odiante (Bonino, 2002).

Bonino también estudió la forma en que los varones sostienen la relación jerárquica respecto de las mujeres a pesar de los avances de los últimos tiempos y de la deconstrucción de ciertas masculinidades, a través de pequeños actos invisibles. El autor explica que el machismo¹¹ puro y duro hoy, al menos en Occidente, ya no tiene tanto lugar; sin embargo, existen comportamientos muy sutiles que tienen el mismo objetivo y es mantener la subordinación de las mujeres respecto de los varones, y que consisten en pequeños ejercicios de poder. A estas conductas Bonino las llama micromachismos y utiliza “micro” haciendo referencia al concepto de micropoderes de Foucault debido a que son actos imperceptibles: “Los comportamientos masculinos que tienen por objetivo la exclusión de la mujer del terreno del poder y del derecho a la autonomía no han desaparecido, sino que se han modificado para lograr los mismos efectos” (Bonino, 2005, p. 93).

Como primera afirmación, la socialización de varones en una sociedad patriarcal es lo que habilita, sostiene y perpetúa relaciones jerárquicas de poder entre los géneros y que pone en un lugar subordinado a las mujeres; y esto es posible porque, como se escucha decir en muchos espacios feministas, el patriarcado se reinventa y las prácticas se adecuan para lugar el mismo efecto: sostener la desigualdad.

Ahora yendo específicamente al caso de los varones en los espacios de poder y en ámbitos marcadamente masculinizados como son las corporaciones, donde el poder económico y las finanzas son protagonistas, es interesante traer lo que desarrollaron Connell y Wood (2005). Realizaron una investigación que tuvo origen en el ámbito corporativo de Australia en la cual entrevistaron a varones que ocupaban puestos jerárquicos altos. En este trabajo acuerdan en que la masculinidad dominante está vinculada con una mayor forma de poder; y llegan a la conclusión de que el escrutinio mutuo de los gerentes, quienes, en un sentido fuerte, encarnar el mercado, es tanto un

¹¹ Conjunto de creencias y prácticas que sostienen la superioridad de los varones sobre las mujeres.

proceso de creación de género como una estrategia de generación de lucro. Es decir, que la identidad masculina está definida por la capacidad de hacer dinero.

Connell continúa trabajando sobre estas masculinidades y unos años más tarde amplía este estudio situándose en los mercados financieros de Australia, Chile, Japón y Sudáfrica, y lleva adelante entrevistas con varones que ocupan cargos de nivel intermedio, considerando que se trata de los futuros líderes de negocios globales. En esta investigación, Connell explica que para estos varones “la autoridad, el matrimonio heterosexual y el control de las emociones permanecen como aspectos centrales” (Connell, 2009, p. 32). A la vez, agrega que todas las empresas en las que trabajan las personas entrevistadas cuentan con políticas para promover la igualdad de género; sin embargo, en la práctica se verifica una posición de neutralidad y no la efectiva adhesión a valores feministas o de promoción de condiciones más equitativas.

Madrid (2009) en su investigación en Chile sobre las “masculinidades de élite” ya mencionada, explica que considera interesante estudiar a estos varones debido a que son quienes, gracias a que ocupan los puestos de toma de decisiones, inciden en el destino de miles de personas. Lo que plantea este autor nos lleva inevitablemente a lo desarrollado por Acker: las organizaciones están intrínsecamente generizadas y las decisiones que estas toman tienen un impacto en el contexto laboral interno y en el social de la comunidad en la que se desenvuelven.

3.7. Transferencia de roles: el concepto de “derrame del rol sexual”¹².

Según el ámbito laboral y la actividad económica, se puede observar que hay una participación mayoritaria de varones, de mujeres o una equitativa. Gutek y Cohen en los años 80 notaron esto y observaron que de acuerdo a la proporción de género de los espacios laborales, se verifica una dinámica diferente en las relaciones interpersonales. Notaron que el género que resulta ser mayoría es el que determina los roles de género en la dinámica laboral; y, además, que el nivel de interacción entre géneros distintos da lugar a un efecto negativo mayor o menor. A esta transferencia de dinámicas sociales de género al espacio de trabajo la llamaron “derrame del rol sexual”¹³.

¹² El concepto “derrame del rol sexual” es una traducción del término “sex role spillover” desarrollado por Gutek y Cohen en el texto *Sex ratios, sex role spillover, and sex at work: a comparison of men’s and women’s experiences* (1987).

¹³ Este texto data del año 1987 y utiliza el concepto de “sexo” en los términos que hoy hablaríamos de “género”. Los estudios feministas que problematizaron la diferencia conceptual entre sexo y género e incorporaron la categoría en los análisis son posteriores a este artículo. “En cuanto a la categoría de género cabe resaltar el inicio de su

Pero antes de profundizar en el efecto que produce el “derrame del rol sexual”, es importante mencionar algunas cuestiones de contexto y es lo relativo a la existencia de la brecha de género salarial. En Argentina, de acuerdo con la Encuesta Permanente de Hogares elaborada por el Instituto de Estadística y Censos (INDEC), la brecha salarial de género ronda el 27%¹⁴, es decir que en promedio las mujeres en el país perciben una remuneración mucho menor en comparación con la percibida por los varones.

Quizás la idea más generalizada de la brecha de género salarial es que una mujer y un varón haciendo el mismo trabajo perciban un sueldo diferente; y eso puede ocurrir en un marco de marcada discriminación, sin embargo la brecha salarial es un porcentaje que pone de relieve otras problemáticas vinculadas a la desigualdad de género ya que la misma está compuesta por diversos factores tales como los estereotipos de género, la discriminación, las cargas de cuidado, la pobreza de tiempo, el acceso a la educación, la segregación vertical y horizontal.

Para explicar el concepto de “derrame del rol sexual” se va a poner el foco en la segregación vertical y horizontal. La primera hace referencia al hecho de que los espacios de decisión están mayormente ocupados por varones existiendo brechas de género en la mayoría de los lugares de poder, sean del ámbito público, privado, sociedad civil, instituciones religiosas, espacios político-partidarios, asociaciones gremiales, entre otros. Incluso en actividades históricamente feminizadas, se observa que los varones suelen ocupar los lugares de decisión; un claro ejemplo de eso puede verse en los sindicatos docentes o de personal de salud. Esto está directamente vinculado al hecho de que se considera que dichos puestos deben ser ocupados por personas con atributos tales como la racionalidad, la determinación, la vocación por el trabajo, la disponibilidad de tiempo, la dedicación absoluta; características comúnmente asociadas en el imaginario social a la masculinidad.

La segregación horizontal refiere a que según el tipo de trabajo y sector de la economía se verifica que existe una participación de mayoría varones o mujeres. Allí es donde encontramos que las industrias como las extractivas, de energía o construcción están ampliamente masculinizadas y, además, son las que cuentan con mejores salarios.

significado, al ser incluido en los discursos de las ciencias sociales sólo hasta 1995 por Money quien empleó el término para referirse a las conductas atribuidas a hombres y mujeres, dando especial énfasis a las diferencias socioculturales y menos a aspectos biológicos entre unos y otros” (Vergara et. al., 2014, p. 62).

¹⁴ Iglesias, G. (23 de febrero de 2023). Radiografía del empleo en la Argentina: ránking de salarios, informalidad y los que buscan un segundo trabajo. *Ámbito*.

<https://www.ambito.com/economia/radiografia-del-empleo-la-argentina-ranking-salarios-y-los-que-buscan-un-segundo-trabajo-n5658022>

Una muestra de esto se encuentra en la Encuesta del INDEC mencionada donde se ve claramente que el mayor porcentaje de brecha se verifica en las provincias de Santa Cruz y Chubut, provincias donde la industria extractiva ocupa gran parte de la actividad económica. Esta industria está compuesta por empresas de personal en su mayoría masculino y donde los salarios son de los más altos del mercado. Históricamente, se ha vinculado esta actividad a los varones ya que emplearse allí implica cumplir con jornadas rotativas de varios días en yacimientos (es decir, ausentarse del hogar por días o semanas), requiere exponerse al clima hostil, demanda el uso de la fuerza física y manejar maquinaria pesada, entre otras cuestiones, labores consideradas “de varones” y negadas a las mujeres.

Distinto es el caso de las actividades históricamente feminizadas que son aquellas generalmente vinculadas a características socialmente asignadas a las mujeres como las labores domésticas y las tareas de cuidado: salud, educación, servicios de limpieza, trabajo doméstico, entre otras; se trata de sectores con salarios inferiores comparados al resto de las actividades y, en muchos casos, con condiciones de contratación precaria o de media jornada.

Entonces ¿qué tiene que ver la forma en que se compone la brecha con el concepto de “derrame del rol sexual”? En que esta idea hace alusión a que los roles de género socialmente asignados, y aceptados por el imaginario colectivo, se reproducen en el ámbito laboral a través de la interacción entre varones y mujeres según la proporción en la participación de uno u otro género. El concepto fue planteado por Gutek y Cohen y lo definieron como la transferencia al lugar de trabajo de roles basados en el género que suelen ser irrelevantes o inadecuados para el entorno laboral. De acuerdo con Gutek y Cohen, significa que ser mujer u hombre tiene implicaciones en el trabajo que se realiza que no son inherentes al propio puesto (Gutek y Cohen, 1987). El concepto refiere, entonces, a las actitudes, comportamientos, interacciones, expectativas y formas de discriminación y violencia que pueden vivir las personas de acuerdo a su género y el lugar de trabajo.

En el estudio de Gutek y Cohen se introducen varias categorías y subcategorías pero a los fines de este trabajo se mencionarán sólo algunas. En el mencionado trabajo, se clasifica a las personas empleadas según estén: tradicionalmente empleadas, no tradicionalmente empleadas o en trabajos integrados. El primer criterio responde a cuando una persona de cierto género trabaja en un sector en donde ese género es mayoritario, por ejemplo una maestra en un jardín de infantes o una enfermera en un

hospital. El segundo criterio refiere a cuando una persona de cierto género está empleada en un sector donde el otro género es mayoritario, por ejemplo cuando una mujer es ingeniera eléctrica en una empresa de energía o cuando una mujer es directora en el órgano de administración de una empresa que cotiza en el mercado de capitales. La tercera categoría alude a los trabajos donde hay tanto mujeres como varones desempeñándose en el sector, por ejemplo una ONG de derechos humanos o un estudio jurídico.

La investigación deja como resultado algunas conclusiones que colaboran en explicar el objetivo de la presente investigación: en primer lugar, las mujeres tradicionalmente empleadas y que interactúan a diario sobre todo con mujeres, no sufren del impacto de la transferencia del rol de género en el ámbito laboral. Un ejemplo de esto, es el caso de las maestras en un jardín de infantes ya que lidian con colegas mujeres en su mayoría e interactúan mayormente con madres de las infancias que concurren al establecimiento ya que las tareas de cuidado recaen principalmente sobre ellas. Mientras que las mujeres empleadas tradicionalmente pero que tienen que interactuar con varones en su día a día, van a sufrir los efectos negativos de la transferencia ya que su rol socialmente asignado en una sociedad patriarcal -aquel vinculado a los cuidados, la atención y la estética- se espera también en su espacio laboral. Es por eso que existe una tendencia mayor a que las vean como objetos sexuales como es el caso de las mujeres en la barra de un bar.

Respecto de las mujeres en trabajos integrados, del estudio surge que como su función no está vinculada a roles de género socialmente asignados a varones o mujeres, y que por eso la participación en los mismos en cuanto al género es equitativa, entonces no suelen sufrir los efectos de la transferencia de los roles en el ámbito laboral.

Las mujeres empleadas de forma no tradicional son las que sufrirán más visiblemente los efectos negativos de la transferencia de los roles de género ya que las mismas son visiblemente diferentes a los sujetos que tradicionalmente ocupan ese tipo de trabajo. El estudio hace referencia a estos casos como “salida del rol” porque su rol de género socialmente asignado en una sociedad patriarcal es incongruente con su rol laboral. Es decir, que se la ve como una mujer que está ocupando un puesto laboral que está asociado a los varones y las características socialmente asignadas a estos como son la asertividad, el carácter y el poder. Tal es el caso de una mujer que ocupa un puesto en un directorio, el género es visible y por tanto sus colegas y demás personas -como, por ejemplo, el público inversor- verán primero que es una mujer y luego que es directora.

Para el imaginario social, de acuerdo con este estudio, se trata de una mujer en un puesto de varón y como tal se marcará dicha circunstancia. Un claro ejemplo de esto es que lo primero que suele preguntarse es si las mujeres están suficientemente capacitadas para ocupar esos puestos.

En el estudio, explican que esta situación es incómoda para las personas en los espacios de trabajo, tanto para los varones que son mayoría como para las mujeres que son minoría -y si es que las hay-; pero que a las mujeres se las suele impulsar a ser persistentes con su participación, permanencia y en continuar diversificando el espacio ya que, como se mencionaba más arriba, se trata de cargos con prestigio, poder y mayores escalas salariales.

Este trabajo de Gutek y Cohen fue tomado por Burgess y Borgida (1997) para llevar adelante una investigación sobre el “derrame del rol sexual” pero más enfocada en cómo es percibido el tipo de acoso que pueden recibir las mujeres de acuerdo a los espacios de trabajo que ocupan. En este estudio se verificaron algunas cuestiones muy destacables para este trabajo: en primer lugar, si bien las mujeres empleadas de forma tradicional y no tradicional sufren de manera visible la transferencia de los roles de género estando expuestas a distintas formas de acoso y discriminación, dichas acciones son entendidas de maneras muy distintas debido a los estereotipos de género y del lugar que ocupan en el ámbito laboral. La investigación hace alusión a la forma en que estas mujeres son percibidas desde afuera: si se las ve débiles y vulnerables o fuertes y competitivas se validará o no el nivel y el tipo de acoso y/o la discriminación recibida.

En relación a esto, el acoso recibido por las mujeres empleadas de forma no tradicional que están en espacios donde la mayoría son varones, como es el caso de una mujer en alto cargo de una compañía, si bien ella puede recibir todo tipo de acoso sexual y discriminación, es posible que al tratarse de una mujer fuerte, resiliente y con un nivel de formación alto, se considere que no es suficientemente vulnerable como para ser una víctima y que las actitudes hostiles y de discriminación recibidas sean justificadas bajo la excusa de que son sólo bromas para el caso de los chistes machistas o comentarios de carga sexual, o que la estaban ayudando cuando se trata de conductas paternalistas. Dichas acciones pensadas individualmente parecieran no ser dañinas ni intempestivas del desempeño laboral de una mujer en un ámbito masculinizado, sin embargo los chistes machistas es nada más y nada menos que machismo encubierto lo que se traduce en discriminación y cuestionamiento de la capacidad de una mujer en su espacio de trabajo. A la vez, las conductas paternalistas traen implícita la creencia de

que las mujeres no pueden ejercer su labor y los comentarios de mercado contenido sexual generan un clima hostil para las mujeres. Todo esto construye -con la clara intención de hacerlo- el ambiente perfecto para la exclusión de las mujeres de los espacios tradicionalmente ocupados por varones, donde está el poder, se toman las decisiones y se pagan los mejores salarios.

4. Consideraciones metodológicas

4.1. Diseño de la investigación

La presente investigación desarrollará una estrategia teórico-metodológica de tipo cualitativa debido a que justamente la originalidad que aporta el trabajo es que se adentrará en un ámbito hasta ahora estudiado desde un solo enfoque: el cuantitativo. Esta investigación, a partir de los datos estadísticos oficiales que evidencian la brecha de género en la composición de los directorios de las sociedades emisoras del mercado de capitales argentino, buscará explorar y comprender las ideas y creencias de las personas del sector, en miras de indagar en la percepción de las masculinidades y su vínculo con la constitución y sostenimiento de la desigualdad.

La fuente primaria de información para esta investigación, será las entrevistas debido a que “hablar directamente con las personas u observar sus comportamientos y acción en contexto, en una interacción cara a cara a lo largo del tiempo, es una característica central de lo cualitativo” (Batthyány y Cabrera, 2011, p. 78). La elección de la técnica de entrevistas es la más adecuada para una estrategia de tipo cualitativa ya que, en relación a las entrevistas se apoya en “la fidelidad a la perspectiva de los actores involucrados en esa realidad” (Sautu, 2005, p. 32). Las mismas se harán de tipo semiestructurada porque este tipo de técnica permite dar flexibilidad al encuentro: se partirá de preguntas previamente planteadas pero, atento a que se entrevistará a personas ubicadas en lugares muy distintos del mercado de capitales (organismo regulador, empresas, sociedad civil, consultoras) se buscará adaptar las preguntas a cada caso en miras de indagar de acuerdo a los elementos que surjan en el momento. La elección viene de la mano del hecho de que “los agentes sociales ocupan el lugar central del escenario de la investigación: sus percepciones, ideas, emociones e interpretaciones, constituyen la investigación misma” (Sautu, 2005, p. 38). Las percepciones de cada persona según el lugar que ocupan y cómo la problemática les impacta, será

determinante para el relevamiento de información. En ese sentido, se buscará indagar en las representaciones sociales del fenómeno del techo de cristal que tienen las personas que se desenvuelven en el mercado de capitales argentino en el día a día. Esto en función de comprender cuál es el sentido común construido por estas personas en el sector. La teoría de representaciones sociales permitirá comprender la postura que toman las personas frente al fenómeno del techo de cristal y las razones para hacerlo. Consiste en “una manera de interpretar y de pensar nuestra realidad cotidiana, una forma de conocimiento social... la actividad mental desplegada por individuos y grupos a fin de fijar su posición en relación a situaciones, acontecimientos, objetos y comunicaciones que les conciernen” (Jodelet, 1986, p. 473).

La elección de la técnica tiene que ver con el universo en el que se parte para realizar la tesis -es muy amplio- y con que el enfoque planteado tiene por objetivo observar el rol de las masculinidades en la reproducción y sostenimiento de la desigualdad. Es por eso que se construirá el contexto a través de teoría ya desarrollada, información pública y, a la vez, realizar entrevistas a personas que son representativas del ámbito tales como referentes de sociedad civil especializada en la temática, mujeres que ocupan puestos en sociedad emisoras del mercado de capitales, autoridades del organismo regular y profesionales independientes y de consultoras que trabajan temas relativos a los directorios.

Lo que se buscará con las entrevistas, principalmente, será recolectar evidencia sobre la percepción que tienen las personas del ámbito respecto del techo de cristal que obstaculiza el acceso de las mujeres a los puestos de decisión y si son capaces de encontrar un nexo con la construcción de la subjetividad masculina. A la vez, el trabajo tendrá la intención de aportar un valor agregado a los estudios existentes a la fecha respecto de la brecha de género en el mercado de capitales toda vez que la autora considera que es un aspecto de necesario abordaje para promover la igualdad de género en el mercado de capitales.

Resulta necesario en esta instancia hacer algunas precisiones sobre el lugar desde donde parte la presente investigación. En ese sentido, la investigadora llevará adelante el trabajo partiendo de la base de la propia experiencia profesional adquirida en el mercado de capitales por más de 5 años (2016 a 2021), particularmente, en la CNV. En dicho periodo, llegó a ser parte del área de Gobierno Corporativo estando a cargo de la elaboración del informe anual de género de la institución de donde surgen los datos estadísticos de participación en los directorios de las sociedades emisoras, desagregados

por género. Asimismo, fue parte de la Mesa de Políticas de Género de la CNV, creada en 2020 desde donde se llevaron adelante diferentes iniciativas vinculadas a la promoción de la igualdad de género en el ámbito del mercado de capitales interactuando con el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (MMGYD), organismos multilaterales y organizaciones de la sociedad civil, entre otros actores clave. Dado el vínculo profesional con el sector, la autora considera que hay vacancias en relación a la implementación del enfoque de género que de abordarlos enriquecerían el estudio del ámbito y el diseño de políticas públicas para promover la igualdad de género.

4.2. Referente empírico

El ámbito en el que se llevará adelante la investigación es el mercado de capitales argentino que tiene alcance a nivel nacional. Se tomarán para el análisis los informes estadísticos disponibles y con carácter de información pública como son los informes anuales elaborados por la CNV en los años 2018, 2019 y 2021 darán sustento cuantitativo de la existencia del problema y constituyen la evidencia empírica ya generada por fuentes oficiales. De la misma manera, se analizará si las políticas públicas diseñadas e implementadas por el organismo, y si las mismas están orientadas a achicar la brecha de género existente.

Las personas que se tomarán de referentes empíricos ocupan lugares clave del sector: se trata de referentes del organismo regulador, sociedad civil, organismos multilaterales, personas especializadas en la temática de gobierno corporativo, ministerio competente. En función de todo lo planteado, y a los fines de llevar adelante la presente investigación, se buscará entrevistar a personas de: i) organismo regulador; iii) sociedad civil; iv) consultora; v) mercado; y vi) emisoras.

4.3. Referente teórico

En el apartado del Marco Teórico se realizó un desarrollo de una parte del marco teórico pertinente a la presente investigación. Sin embargo corresponde especificar en este punto las conceptualizaciones centrales que se tomarán como punto de partida y, a la vez, como horizonte para llevar adelante este trabajo.

En primer lugar, se partirá del concepto de “techo de cristal” como obstáculo para el acceso a los Directorios para las mujeres que cumplen con los requisitos para ocupar un lugar en dicho espacio. A tal fin, se tomará entonces la definición de

Rodríguez Enríquez en la cual menciona que ese obstáculo de ingreso a los espacios de poder está conformado por la estereotipación y los preconceitos acerca de las mujeres, entre otras características. Asimismo, se tomará lo desarrollado por Burín acerca de las inscripciones objetivas y subjetivas del techo de cristal.

En cuanto al concepto de masculinidad, se partirá de la definición de Olavarría complementando esta definición con el trabajo de Connel en relación a las masculinidades del ámbito financiero donde incluye que la autoridad, el matrimonio heterosexual y el control de las emociones son aspectos centrales de las subjetividades masculinas de es espacio en particular. De la misma manera, se tomará para el análisis lo desarrollado por De Stéfano Barbero.

4.4. Anticipaciones hipotéticas

Las concepciones sobre la masculinidad y la feminidad en los espacios de trabajo cumplen un rol fundamental en la obstaculización del acceso de las mujeres a los espacios de decisión de las empresas que se encuentran bajo el régimen de oferta pública.

La masculinidad hegemónica forma parte de los obstáculos invisibles que constituyen el techo de cristal en las sociedades emisoras del mercado de capitales ya que la resistencia de los varones que han ocupado históricamente los espacios de decisión, está íntimamente vinculada con la masculinidad y el poder económico-financiero.

Las representaciones sociales del techo de cristal de las personas entrevistadas no consideran a la construcción de la subjetividad de los varones como parte de dicho obstáculo.

Las personas que forman parte del ámbito consideran que el problema del acceso a los puestos de decisión es una cuestión exclusivamente cuantitativa de falta de oportunidades que perjudica a las mujeres, y no consideran que haya que hacer un trabajo vinculado a las subjetividades para achicar la brecha.

4.5. Recolección y análisis de la información.

Tal como se detalló con anterioridad en el presente apartado, la recolección de información para la investigación se realizó a través de entrevistas como fuentes primarias, y de documentación pública como fuente secundaria.

La documentación analizada consiste en los informes publicados anualmente por la CNV y los mismos fueron extraídos de su sitio web oficial. De estos documentos se tomaron los datos cuantitativos desagregados por género de la composición de los directorios de las emisoras de acciones que cotizan en el mercado de capitales argentino entre los años 2018 y 2021.

En cuanto a las entrevistas, se realizaron a partir de una guía de pautas estructurada en tres (3) ejes: i) techos de cristal y brecha de género, ii) dinámicas de desigualdad en las empresas, y iii) masculinidades. Los encuentros fueron de carácter semiestructurado en miras de flexibilizar las preguntas incorporadas en la guía de pautas de acuerdo al perfil de la persona entrevistada. Los intercambios se llevaron adelante de manera virtual, tuvieron una duración de entre cuarenta y cinco minutos a una hora, y realizaron un total de seis (6) encuentros con profesionales de: una (1) organización de sociedad civil, una (1) emisora, un (1) mercado, (1) una consultora y un (1) organismo estatal. Se entrevistó a cuatro (4) mujeres y dos (2) varones. A los fines de conservar el anonimato de las personas entrevistadas y facilitar la redacción, se asignó un número de entrevista y un pseudónimo. El detalle de las personas entrevistadas puede visualizarse en la siguiente tabla:

Número de entrevista	Pseudónimo	Género	Sector
E1	Marcela	Mujer	Emisora / sociedad civil
E2	Norma	Mujer	Organismo estatal
E3	Francisca	Mujer	Organismo estatal
E4	Micaela	Mujer	Organismo estatal
E5	Miguel	Varón	Mercado
E6	Sergio	Varón	Consultora

Los intercambios fueron grabados y, posteriormente, transcritos utilizando la plataforma Pinpoint de Google. Se realizaron entre los meses de junio y agosto del año

2023 y todas las personas fueron debidamente informadas de los aspectos éticos de la investigación, firmando, en consecuencia, un consentimiento informado donde se explicitó que los encuentros fueron grabados, que la información surgida de las entrevistas es de carácter confidencial y para uso académico exclusivamente. En el documento se especificó que los dichos de las personas entrevistadas no serán vinculados a su persona y que se conservará el anonimato.

Para la información recabada, tanto en los encuentros como en la documentación pública disponible, se realizó un análisis de contenido cualitativo: en primer lugar, se seleccionó un objeto de estudio y un contexto. Posteriormente, se adoptó un marco conceptual, se definieron categorías de análisis, se llevó adelante un análisis de documentación, se diseñó un instrumento de recolección de información y se relevaron datos en función de los ejes teóricos preestablecidos.

5. Hallazgos

5.1. El contexto ¿acompaña?

La visibilización de la problemática de los techos de cristal comenzó con el evento Ring the Bell for Gender Equality de 2017, promovido por Sustainable Stock Exchange Initiative¹⁵ y ONU Mujeres, y que en Argentina es liderado desde su lanzamiento por Bolsas y Mercados Argentinos S.A. (BYMA)¹⁶. Se trata de una iniciativa que se realiza en más de 40 bolsas de valores alrededor del mundo con motivo del 8 de marzo, Día Internacional de las Mujeres, conocido en Argentina como 8M, y que nació con el objetivo dar visibilidad a la marcada desigualdad de género que existe en los órganos de administración de las empresas que cotizan en los mercados de capitales en los distintos países del mundo. Con ese impulso, en 2018, CNV comenzó a presentar los informes de género que relevan los datos cuantitativos desagregados por género de la composición de los directorios de las sociedades emisoras.

En los datos que surgen de los informes de CNV, se observa un aumento porcentual ínfimo de la participación de mujeres en los directorios con el paso de los años; sin embargo, las empresas relevadas son menos: debido a la coyuntura socioeconómica del país de los últimos años, la cantidad de emisoras en el mercado de

¹⁵ UN Partnership Program. (2023, 11 de noviembre). *Gender Equality*. Sustainable Stock Exchange Initiative. <https://sseinitiative.org/gender-equality/>

¹⁶ Bolsas y Mercados Argentinos (BYMA) es uno de los mercados de capitales del país en donde se comercializan valores negociables en los términos de la Ley N° 26.831. Para más información ingresar a <https://www.byma.com.ar/que-es-byma/sobre-byma/>

capitales es cada vez menor por lo tanto los datos no serían totalmente comparables entre sí. El aumento porcentual podría deberse a que hay más mujeres ocupando puestos en los directorios, a que un grupo de mujeres ocupa un puesto en varias emisoras o a que, al haber menos emisoras, el porcentaje de mujeres se volvió mayor.

La publicación de datos cuantitativos de parte de CNV, sumado a la visibilización que le otorgaron al tema los eventos multiactorales, hizo que el terreno comience a abrirse a la posibilidad de trabajar la temática desde un enfoque cualitativo y más abarcativo. Un claro ejemplo de eso es que el evento de Ring the Bell comenzó en 2017 enfocado en la participación de mujeres en los órganos de administración de las empresas y, actualmente, BYMA impulsa el evento en miras de fomentar la participación de mujeres en el sector financiero, invertir con enfoque de género e incentivar a las empresas a adoptar medidas concretas para promover la igualdad de oportunidades¹⁷. Es decir que la mirada sobre la brecha de género comenzó a ser mucho más amplia poniendo el foco en el interior de las empresas y sus prácticas tanto hacia afuera como hacia adentro, analizando el impacto de las políticas institucionales desde sus bases hacia arriba y desde los directorios hacia los primeros escalafones.

Esto se tradujo en que todas las unidades que forman parte del mercado de capitales, tanto emisoras, como mercados, agentes, consultoras, estudios jurídicos, comiencen a revisar -o, al menos, considerar- las prácticas salariales, las cargas de cuidado, las licencias para cuidado de infancias, personas adultas mayores y/o con discapacidad, las consecuencias de la violencia de género doméstica y laboral, entre otras cuestiones.

Esto, a su vez, permitió pensar la posibilidad de incluir la temática a la cotización de valores negociables: la cuestión de género fue incluida en el Reglamento del Panel de Gobierno Corporativo de BYMA¹⁸. Este panel consiste en una iniciativa de autorregulación de BYMA donde cotizan las emisoras que voluntariamente adoptan buenas prácticas de gobernanza que son superadoras de lo establecido por la legislación argentina. El panel permite destacar los valores negociables de las emisoras que buscan brindar un mayor nivel de rigurosidad en cuestiones de cuidado de los intereses de accionistas, transparencia, monitoreo y control.

¹⁷ Bolsas y Mercados Argentinos. (2023, 11 de julio). *Toque de Campana por la Igualdad de Género*. <https://www.byma.com.ar/toque-de-campana/>

¹⁸ Bolsas y Mercados Argentinos. (2023, 11 de julio). *Panel de Gobierno Corporativo*. <https://www.byma.com.ar/emisoras/panel-gobierno-corporativo-esp/>

Todo lo relativo a las buenas prácticas de gobierno corporativo resulta fundamental para el abordaje de la brecha de género en el sector privado; y cuando nos referimos a mercado de capitales, estas iniciativas toman mayor relevancia ya que, como se da en el caso del panel de BYMA, las compañías con mejores prácticas, adecuadas a las demandas de las tendencias internacionales en materia de sostenibilidad, adquieren mayor visibilidad, mejora de su imagen y aumento en el desempeño de sus valores negociables.

Actualmente, la tendencia internacional apunta a virar hacia la adopción de prácticas que no sólo tengan en cuenta a los accionistas y sus intereses sino también al personal que integra las compañías y el impacto social de las empresas en la comunidad. Esto se traduce en la adopción de los criterios ambientales, sociales y de gobernanza, conocidos como ASG o ESG¹⁹ por sus siglas en inglés. Estos principios lo que buscan es incentivar la inversión responsable en relación al cuidado del ambiente, al impacto de las decisiones y acciones de las empresas en las sociedades y comunidades en las que están instaladas y también en lo relativo a la composición de los directorios, la toma de decisiones, la transparencia y publicación de información financiera y no financiera. Esto significa que, hoy, el público inversor no sólo quiere rentabilidad, sino que manifiesta un interés en la forma en que ese dinero es generado: tiene interés en contar con una ganancia pero también en que su dinero colabore en la construcción de un mundo sostenible. Los principios ASG están directamente vinculados al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas²⁰ por parte del sector privado y son un plus ya que, más allá de las regulaciones específicas del impacto ambiental y discriminación, no hay, al menos en Argentina, normativa que obligue a las empresas a tener un impacto social o a promover los derechos humanos. Es por eso que la adopción consiste en buenas prácticas, es voluntaria y está vinculada a los objetivos de la compañía respecto de su intención de considerar su impacto en la comunidad.

En ese sentido, en Argentina, en el año 2019, y como primer antecedente tangible de normativa *soft* para las sociedades emisoras, la CNV, aprobó el Código de Gobierno Societario²¹ (en adelante, “CGS”). Un instrumento que establece una serie de buenas prácticas que se recomienda aplicar a las empresas para contar con altos estándares de gobierno corporativo y transparencia.

¹⁹ Environmental, Social, and Governance Principles.

²⁰ Organización de las Naciones Unidas. (2023, 11 de julio). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

²¹ Resolución General 797/2019. Código de Gobierno Societario. 19 de junio de 2019. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/vf_codigo_de_gobierno_societario_-8.2.22.pdf

Este CGS es novedoso no sólo en términos de buenas prácticas de gobernanza, sino que también introduce por primera vez en el ámbito del mercado de capitales argentino, la cuestión de género y diversidad en los directorios. El CGS, en el principio IX del apartado c) “Composición, nominación y sucesión del directorio” establece que: “El Directorio deberá contar con niveles adecuados de independencia y diversidad que le permitan tomar decisiones en pos del mejor interés de la compañía, evitando el pensamiento de grupo y la toma de decisiones por individuos o grupos dominantes dentro del Directorio.” Este apartado representa el primer antecedente en el mercado de capitales argentino que refiere a la diversidad. A la vez, la práctica 13 del mismo documento establece que la diversidad de género resulta de especial relevancia, no solo considerando la composición del Directorio sino la equidad en la remuneración de sus miembros. Por último, el CGS también hace algo que hasta ese momento ningún documento relativo al mercado de capitales había hecho: recomienda el acceso de las mujeres a los puestos de liderazgo.

Como se mencionó anteriormente, tanto la adopción del CGS como la publicación de información cuantitativa fueron el puntapié para analizar el panorama de desigualdad de género en el sector de una manera más abarcativa y, en ese sentido, CNV constituyó la Mesa de Políticas de Género. Esta mesa fue conformada para diseñar políticas que tiendan a promover la construcción de un mercado de capitales más igualitario y generar iniciativas de inclusión. En ese contexto se diseñaron y publicaron: la Guía de recomendaciones para la igualdad de género en el ámbito del mercado de capitales²², un documento construido junto con el MMGYD que plasma recomendaciones destinadas a las sociedades que integran el mercado (ya sean emisoras, mercados o agentes) para promover espacios de trabajo igualitarios. Esta guía está compuesta por diferentes pautas para promover la carrera de las mujeres y LGBTI+ en las empresas, cuestiones vinculadas al abordaje de violencia, licencias de cuidado, la capacitación del personal, masculinidades, entre otras. En ese contexto, también se aprobó el Protocolo de Prevención, abordaje y erradicación de la violencia por motivos de género en el ámbito de la Comisión Nacional de Valores²³ que brinda todos los lineamientos e instructivos para abordar casos de violencia de género que ocurran en el marco del organismo con la expresa invitación a las entidades reguladas a replicarlo. Y,

²² Resolución Conjunta 1029/2021. Guía de recomendaciones para la igualdad de género en el ámbito del mercado de capitales. 15 de marzo de 2021. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/241950/20210317>

²³ Comisión Nacional de Valores. *Protocolo de Prevención, abordaje y erradicación de la violencia por motivos de género en el ámbito de la Comisión Nacional de Valores*. 2021. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/protocolo_cnv_de_violencia_de_genero_final.pdf

finalmente, también se diseñó y difundió la Encuesta Voluntaria a Entidades Reguladas²⁴ en miras de generar información cuantitativa y cualitativa de todas las personas jurídicas reguladas por el organismo para detectar vacancias y diseñar políticas para abordarlas.

Esta manera más amplia de pensar el abordaje de la desigualdad de género en el mercado de capitales resulta interesante porque sigue la línea de lo que en los últimos años ha planteado la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) a través de su Comité de Gobierno Corporativo. En el Corporate Governance Factbook²⁵ del año 2021 en el marco de la cuadragésima reunión anual de dicho Comité se relevaron las medidas que se implementaron en diversos países vinculadas a la composición de género de los directorios y los puestos de liderazgo en miras de trabajar en la erradicación de las brechas.

En ese sentido, en el documento se destacaron medidas tendientes no solo a establecer cuotas, sino objetivos mínimos y la obligatoriedad de reportar los avances anualmente. Resultan interesantes las medidas adoptadas en algunos países, como Italia por ejemplo, tendientes a generar un cambio cultural en las empresas. Este dato es importante ya que en el documento se plantea también que el establecimiento de cuotas obligatorias presenta problemas tales como la reducción de la cantidad de directores para dar cumplimiento con los mínimos establecidos por la normativa y, también, que serían las mismas mujeres las que estarían ocupando los directorios de diferentes compañías y no se estarían incluyendo otras mujeres igual de aptas para ocupar dichos puestos.

A su vez, en el mismo instrumento se plasmó un dato más que interesante: si bien las cuotas mínimas de diversidad en los directorios brindan resultados en el corto plazo, además de los inconvenientes ya mencionados que acarrea, por sí solas no son capaces de resolver la brecha de género; y, además, las jurisdicciones que habían adoptado cuotas presentaron, en el período 2017-2019 menor crecimiento porcentual anual de composición diversa de los directorios, que aquellas que carecían de cuotas. Es decir que las medidas tendientes a generar cambios culturales y promover la diversidad son igual de relevantes para el abordaje de la problemática (p. 165). A ese fin, el Factbook menciona las iniciativas gubernamentales y no gubernamentales de apoyo a

²⁴ Comisión Nacional de Valores. *Encuesta Voluntaria a Entidades Reguladas*. 2021.

<https://www.argentina.gob.ar/cnv/genero-y-diversidad/encuesta-voluntaria-entidades-reguladas>

²⁵ OECD (2021). *Corporate Governance Factbook 2021*. 2021.

https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/oecd-corporate-governance-factbook-2021_783b87df-en

empresas que promueven la diversidad en el directorio y en otros puestos de management, prácticas de contrataciones adaptadas, la creación de comités de diversidad, capacitaciones, programas de mentoreo, construcción de redes, entre otras (p. 167).

Lo que plantea el documento de OCDE es muy destacable ya que se comienza a correr el foco de los directorios para observar las organizaciones, específicamente de los mercados de capitales, como un todo, como un sistema en sí mismas que tiene la capacidad de reproducir desigualdades desde su base, hacia adentro y con impacto social. Esto da lugar a visibilizar que la brecha no nace en los puestos más altos ni afecta únicamente a las mujeres que desean ser parte de un directorio, sino que se trata de un conjunto de prácticas que obstaculizan el desenvolvimiento y crecimiento laboral de todas las mujeres que forman parte de las empresas.

Trasladando el análisis a otro aspecto del ámbito corporativo, este mismo enfoque ha sido adoptado en el campo de la integridad del sector privado -*compliance* o prevención de la corrupción privada- donde también en el último tiempo se fue instalando y se viene impulsando la implementación de la perspectiva de género y la promoción de la diversidad en lo que refiere a los programas de integridad. Históricamente, las políticas institucionales para la prevención de la corrupción han apuntado a dar cumplimiento a las normas en miras de evitar el desvío de capitales y la utilización de los puestos de poder en beneficio propio siempre con una mirada monetarista; sin embargo el cambio de enfoque trae a la superficie que también es imprescindible que las compañías tengan en cuenta que las prácticas empresariales tienen un impacto en los derechos humanos y por eso deben dar cumplimiento e incluso promover prácticas para evitar situaciones violentas, discriminatorias y desventajosas para ciertos grupos.

En Argentina, desde el sector privado en los últimos años, de forma muy paulatina, cautelosa y como resultado de los últimos cambios normativos nacionales e internacionales en materia de género y diversidad -y también porque el público del sector así lo demanda- se comenzaron a adoptar medidas que tengan como fin garantizar la igualdad de oportunidades y generar espacios seguros. En lo que respecta a los programas de integridad, se empezó a incluir pautas específicas en los procesos de contratación de personal que tenga mirada de género, transversalización de la perspectiva de género en lo referido a proveedoras y consultoras, protocolos de abordaje

de la violencia con motivos de género, capacitaciones en las temáticas y canales de denuncia internos con perspectiva de género, entre otras.

En esa línea, la Oficina Anticorrupción (OA), dependiente del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, presentó el Registro de Integridad y Transparencia para Empresas y Entidades (RITE)²⁶. Un registro voluntario para las empresas que tiene por objetivo generar el intercambio de buenas prácticas y la promoción de ambientes transparentes en negocios y mercados. El registro incluyó en su Fase 2²⁷ la co-construcción de un módulo de género que consistió en mesas de trabajo conformadas por la OA, el MMGYD, representantes de empresas y de la sociedad civil. En dicho espacio se generó de forma colaborativa un formulario para medir el nivel de integridad en términos de género que tienen las empresas para promover ambientes seguros y transparentes, y prevenir conductas ilícitas que atenten contra la igualdad de derechos. Contar con programas de integridad, además de prevenir la corrupción y tomar medidas para evitar la responsabilidad penal empresaria en el marco de la Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas N° 27.401, permite a las compañías posicionarse como entidades candidatas para contrataciones con el Estado ya que, para acceder a licitaciones con el sector público, se establecen condiciones que hacen a ciertas empresas más elegibles como es que cuenten con políticas institucionales que promuevan la igualdad de género.

5.2. Brecha de género y techos de cristal.

En 2018, CNV incorporó a su agenda la publicación anual de un informe de género²⁸ que releva la cantidad de puestos en los directorios de sociedades emisoras del mercado de capitales argentino que son ocupados por mujeres. De la observación de estos informes surge que en el primer documento presentado se relevaron 256 empresas y de los datos plasmados surge que, al mes de abril de 2017, las mujeres representaban tan sólo el 10,4% de los directorios de las empresas que cotizaban en el mercado de capitales argentino. Dicha cifra se traducía en que del total de 1264 puestos relevados, 236 cargos eran ocupados por mujeres y de esos 99 eran puestos suplentes; es decir que

²⁶ Registro de Integridad y Transparencia para Empresas y Entidades (RITE). Disponible en <https://www.rite.gob.ar/>

²⁷ Oficina Anticorrupción (2022). Mesas de trabajo de RITE II (21 de octubre de 2022).

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/mesas-de-trabajo-de-rite-ii>

²⁸ Comisión Nacional de Valores (2017). *Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública*.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_de_gcnro_en_los_directorios_de_empresas_en_la_op_2017_1_0.pdf

el 42% de ese 10,4% de mujeres tenían cargos pero sin capacidad de toma de decisiones. Asimismo, en las sociedades emisoras de acciones específicamente, las mujeres representaban el 7,8% de los puestos de los directorios; es decir que de una totalidad de 1264 de puestos, las mujeres ocupaban 98. En el informe correspondiente al año siguiente²⁹, CNV relevó 255 empresas. En este caso, el porcentaje de participación de las mujeres en la totalidad de emisoras del mercado representaba el 11,2% de los cargos; es decir que de un total de 2076 posiciones relevadas, 232 eran ocupadas por mujeres. De ese total, 104 eran posiciones suplentes. En cuanto a las emisoras de acciones, las mujeres representaban un 9,8%; o sea que de 1151 posiciones, las mujeres ocupaban 113. El informe de CNV correspondiente al año 2019³⁰ no mostró variaciones y de acuerdo con los datos de 2020 el porcentaje de mujeres en los directorios de las emisoras era del 12,4%. En este último caso, se relevaron 222 emisoras y los cargos suplentes representaban una suma de 98 de un total de 241.

A partir de la pronunciada brecha de género que surge de los datos, en el marco de las entrevistas, se indagó en el conocimiento respecto de la brecha de género en los directorios de las emisoras del mercado de capitales, a lo cual se respondió en todos los casos que estaban al tanto de la problemática. Varias de las personas entrevistadas coincidieron en que la visibilización del tema comenzó con el evento Ring the Bell for Gender Equality de 2017. Además, una de las personas entrevistadas comentó que incluso fue parte junto a BYMA y CNV del proceso de traer esta iniciativa al país.

En el marco de la investigación de campo se consultó a las personas referentes del ámbito qué requisitos se exigen a quienes aspiran a un puesto de dirección y por qué consideraban que las mujeres quedan fuera de estos espacios. Marcela (mujer, emisora, sociedad civil), perteneciente a una sociedad emisora y, a la vez, parte de una organización de sociedad civil, comentó que tiene un estrecho vínculo con headhunters³¹, participa en espacios de mandos medios y alta dirección, y explicó que al momento de postular a una persona para ser parte de un directorio, el factor determinante para la selección es la confianza. Al respecto expresó: “Tiene que ver con un tema de confianza. Históricamente los directorios de las compañías, sobre todo que

²⁹ Comisión Nacional de Valores (2018). *Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública*.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_de_genero_en_los_directorios_de_empresas_en_la_op_2018_1.pdf

³⁰ Comisión Nacional de Valores (2019). *Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública*.
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_de_genero_en_los_directorios_de_empresas_en_la_op_final_2019.pdf

³¹ Headhunters son profesionales o consultoras dedicadas a la búsqueda de personal para puestos de alta dirección.

son de capitales cerrados -después podemos discutir las que tienen capitales abiertos que es el caso de la listadas- recurren a personas de su círculo más inmediato como para mitigar este riesgo”. A eso agregó: “lo que te dicen las headhunters las personas que se dedican a esto te refieren a que cuando hay una búsqueda de directorio de una posición de liderazgo del “C” management, lo primero que dicen es 'necesitamos a alguien de confianza’”. Explicó, además, que la formación académica es, por supuesto, fundamental y también la experiencia, pero en ese aspecto no se verifica una brecha entre mujeres y varones, por eso será la confianza del mercado y del grupo de accionistas en la persona que liderará la compañía lo que definirá la elección.

En relación a esto último, Marcela comentó que para que una persona sea seleccionada para un directorio se tienen en cuenta dos tipos de habilidades: las duras y las blandas. A la vez, agregó que además de las habilidades, para ser considerada para el puesto es fundamental lo que llamó “track record” de la persona postulante, haciendo referencia a la cantidad de años de experiencia relevante para el puesto de dirección; es decir que para que una persona sea elegible para un directorio, es también determinante que tenga experiencia demostrable en puestos similares. En ese sentido, Miguel (varón, integrante de un mercado) expresó “no vas a encontrar muchas mujeres que tengan 10 años de experiencia. Más, si no les dan la oportunidad”.

Por otro lado, Marcela (mujer, emisora, sociedad civil) comentó que cuando finalmente se toma la decisión de diversificar en términos de género a un directorio, es decir de incorporar a una mujer, de nuevo es la confianza la que determina la selección y es por eso que suelen designarse mujeres conocidas y validadas por el mercado: estas mujeres suelen ser parejas o familiares de varones que ya son parte del espacio. Las mujeres consideradas “de confianza” en el mercado son pocas y, a la vez, hay mujeres que ocupan directorios de varias empresas a la vez entonces la diversificación es dentro del mismo grupo reducido, no hay una ampliación en la cantidad de mujeres porque no se abre la posibilidad de confiar en una candidata nueva para el mercado. En palabras de Marcela “se diversifica dentro de una pecera”. Al indagar sobre el factor de la confianza al momento de seleccionar a una persona que liderará la compañía, Marcela comentó que el foco de las empresas siempre está en el negocio y los factores de riesgo para el mismo. Por último, vinculado a los requisitos exigidos, Marcela expresó que en el momento en que finalmente se designa a una persona, no suele haber correlación entre lo que se solicita en una búsqueda y la persona que es seleccionada. Agregó que ahí entran en juego los sesgos inconscientes y la necesidad de ir a lo seguro.

En relación a este aspecto, Francisca (mujer, integrante de un organismo estatal) eligió expresar su opinión de una manera muy coloquial pero clara: comentó que la única forma de ser considerada para un puesto de este tipo es “demostrar que sos muy grosa”. Es decir que a las mujeres se les requiere absoluta rigurosidad en relación a los requisitos para el puesto al momento de postularse, al evaluar su candidatura y ser seleccionadas, mientras que dicha exigencia no existiría cuando se trata de varones.

Sobre las aptitudes requeridas para el puesto, Norma, otra de las personas entrevistadas (mujer, integrante de un organismo estatal) comentó que además de todas las habilidades duras y blandas exigidas, el puesto de dirección demanda a una persona que pueda dedicarse, en sus palabras, “full life” al trabajo. Es decir, que se espera que la persona que lidera la empresa se encuentre siempre disponible para las demandas del grupo de accionistas y las necesidades de la compañía, sin importar día, horario o época del año: la empresa debe ser su prioridad.

Otra de las características mencionadas en el marco de las entrevistas fue la seguridad personal. Francisca (mujer, organismo estatal) enfatizó este elemento como determinante para el crecimiento profesional en el campo del mercado de capitales. Es decir, la confianza de la persona en la propia capacidad, la convicción de que se es capaz y merecedora de ocupar el puesto y la habilidad de presentarse como una buena opción (Francisca utilizó la palabra “venderse”) como una de las características que posicionarán mejor a una persona que tiene por objetivo ocupar un puesto de dirección.

La cuestión de la carga de las tareas de cuidado también surgió en el trabajo de campo. Al respecto, Norma (mujer, organismo estatal) comentó que al convertirse en madre comenzó a experimentar en carne propia lo complejo que resulta equilibrar la vida profesional y laboral con la personal y familiar. Explicó que, a pesar de tener los recursos para costear ayudas tales como jardín, niñera, entre otras, y tener bastante flexibilidad en su trabajo, organizarse respecto de las tareas que demandan el cuidado de las infancias es desafiante. Agregó que, a pesar de que su pareja varón tenga la intención de participar activamente en las tareas de cuidado -tales como traslados al jardín o cuidados de salud-, él se encuentra con obstáculos para hacerlo debido a que, en Argentina, los varones cuentan con muy pocos días de licencia por paternidad y, sumado a eso, al solicitar permisos en el trabajo que van más allá de lo estrictamente establecido por la ley -tales como licencias y flexibilidades horarias-, ha recibido actitudes de rechazo y negativas a los pedidos.

Consultadas las personas entrevistadas acerca de las razones por las que consideran que no se eligen más mujeres para ser directoras, Norma (mujer, organismo estatal) comentó que entre sus colegas de mandos medios con interés en acceder a la alta dirección, en conversaciones sobre la dificultad de sostener sus carreras profesionales y su vida personal y familiar, coinciden en que “el sistema está diseñado para que las mujeres no puedan crecer”. Explicó que desde su lugar de profesional y madre reconoce el privilegio de poder contar con los medios para costear un sistema de cuidado mientras sostiene su profesión (incluso habiendo renunciado a la posibilidad de asumir un rol de dirección por la demanda que conlleva); mientras, mujeres de bajos recursos terminan renunciando a su único ingreso para poder cuidar a sus hijos debido a que no existe un sistema de cuidado público y el costo del sostén privado es muy elevado.

Por su parte, Marcela comentó que las personas a cargo de la selección de personal suelen argumentar que no hay o no conocen mujeres capacitadas para ser consideradas para los puestos de dirección. En esa línea, Sergio (varón, consultora) comentó que, en su recorrido profesional enfocado especialmente en cuestiones vinculadas al gobierno corporativo, al indagar entre los grupos accionarios sobre las razones por las que los directorios de las empresas no contaban con mujeres, se encontró en muchas ocasiones con que “había una falta de conocimiento de quienes podían ser candidatas”. A esto agregó “Hoy decir que no hay mujeres para la junta es una mentira. Hay una masa crítica.”.

5.3. Dinámicas del ámbito laboral.

Una vez abordada la cuestión de la brecha de género y el techo de cristal, en las entrevistas se indagó en relación a las dinámicas que se dan en los ámbitos laborales del mercado de capitales.

Consultadas acerca de la existencia de conductas machistas, todas las personas entrevistadas hicieron referencia a que se verifican micromachismos y violencia simbólica como, por ejemplo, la asignación de ciertas tareas a las mujeres, sin importar que cuenten con un cargo jerárquico similar a quien le solicita la tarea; también comentarios y chistes machistas.

Respecto de los casos en los que se asignan tareas basándose en estereotipos de género, Norma (mujer, organismo estatal) comentó que a las mujeres, incluso aquellas con cargo jerárquico, se las asocia con habilidades de asistencia: “a la directora mujer se

la asocia generalmente más con un rol de secretaria de directorios”. Por esa razón, comentó que aquellas que logran ubicarse en un directorio, suelen estar a cargo de las cuestiones administrativas del directorio, como por ejemplo tomar notas o calendarizar reuniones, a pesar de contar con el mismo nivel jerárquico que sus colegas varones. Norma agregó que es por esa razón que las mujeres que logran posicionarse en un directorio muchas veces carecen de poder de decisión porque los varones entre ellos tienen una dinámica que las excluye impidiendo que su voz pueda tener impacto, limitándose entonces a ocupar el lugar y poner la firma, mas no a decidir sobre el destino de la compañía.

En esa línea, Micaela comentó que para una mujer “llegar al directorio, no significa que llegas con poder al directorio” y mencionó que hubo casos de mujeres que una vez posicionadas intentaron llevar adelante una agenda de género y se encontraron con muchísimas resistencias al punto de tener que abandonar dichos objetivos. En relación a la selección de estas mujeres, agregó que suelen ser familiares de varones en posiciones de poder y que responden a ellos, como, por ejemplo, varones en sociedades controlantes³² de la empresa donde se designa la mujer. De acuerdo con la persona entrevistada, esto se traduce en que la asignación de la mujer al directorio sea un mero cumplimiento del cupo y no una verdadera delegación de poder en ella.

En esta línea, se indagó también en las dinámicas internas de un directorio con escasa participación femenina. Al respecto, Micaela comentó que cotidianamente se observan situaciones en las que los varones interrumpen a las mujeres o, directamente, no las escuchan; mientras que cuando un varón empieza a hablar, el resto inmediatamente hace silencio y presta atención a sus palabras, las mujeres esperan pacientemente su turno para hablar y se quedan, en palabras de Micaela, “levantando la mano, señorita, señorita, yo quiero hablar. Pero el presidente no te da la voz”. A la vez, mencionó que se oyen comentarios sexistas y edadistas contra las mujeres adultas mayores; explicó que esto sucede en las esferas de alta dirección debido a que las mujeres que llegan, además de ser pocas, tienen cierta edad y un importante recorrido profesional.

En relación a esto último, Sergio (varón, consultora) fue más allá y explicó las diferencias que se visualizan en las variables de composición de los directorios. Al respecto expresó: “la dinámica en el directorio varía muchísimo cuando es una mujer,

³² Una sociedad controlante es aquella que cuenta con una participación accionaria de otra empresa que le permite influir en sus decisiones.

son dos mujeres o hay mayoría de mujeres.”. Seguidamente, agregó un dato más que interesante al comentar el caso de dos empresas de Colombia en donde los directorios tenían participación de mujeres. En uno de los casos, eran mayoría mujeres y pudo observar que la dinámica interna del directorio era similar a cuando los órganos de administración son de mayoría varones: el varón, que en este caso representaba la minoría, hablaba poco y era cauto, y las mujeres dominaban la conversación y esbozaba la posibilidad de asumir mayores riesgos. En el otro caso, el varón oficiaba de “token”³³. Algo que es fundamental de estos dos casos, es que eran compañías de tecnología. Sergio también comentó que “en juntas directivas, la mujer tiene que estar todo el tiempo probando por qué está sentada ahí. El varón lo da por sentado y eso le da más libertades”.

Se consultó a las personas entrevistadas, a su vez, en relación a la reacción -o no- de los varones del directorio frente a las actitudes que perjudican a sus pares mujeres. Al respecto, Micaela (mujer, organismo estatal) comentó que la forma de reaccionar no es homogénea: hay varones que comparten el pensamiento machista y celebran las bromas o hacen silencio, y en otros se percibe una cierta incomodidad; sin embargo, añadió, nunca ocurre que haya un llamado de atención hacia otro, sobre todo si quien emite el comentario sexista resulta ser la autoridad del órgano de administración, es decir el presidente del directorio. Micaela agregó que los varones no se desautorizan en público, pero sí es posible que se converse de manera privada sobre los comentarios y actitudes que no son adecuados.

En las entrevistas se consultó acerca de las prácticas sexistas que excluyen a las mujeres y que se verifican en la estructura de las compañías y no sólo en los directorios. En ese sentido, las personas entrevistadas mencionaron que si bien suelen verificarse comentarios sexistas en el ámbito laboral, enfatizaron que el contexto actual no es tan habilitante para dichas conductas. Francisca (mujer, organismo estatal) comentó que “hoy es más fácil ubicarlos” haciendo alusión a que si una mujer decide poner un límite frente a un comentario machista no necesariamente derivará en que sea encasillada como “exagerada”; como si en la actualidad el pacto social fuese otro: ya no es aceptable ser abiertamente machista. Por su parte, Marcela expresó que si bien se verifican micromachismos, “incluso la persona que lo dice se siente incómoda”.

³³ La tokenización se refiere a la práctica empresarial en la que se contratan personas pertenecientes a ciertos perfiles demográficos con el objetivo de dar la apariencia de que la compañía está promoviendo la diversidad pero sin darle a esas personas capacidad alguna de intervención o poder.

Otra de las conductas mencionadas en los intercambios, que no resultan explícitamente reproductoras de la desigualdad de género pero que las mujeres conocen de cerca ya que la presencian y la padecen a diario tiene que ver con la subestimación de los varones hacia sus colegas mujeres y, en relación a esto, Francisca comentó que en los espacios laborales en los que tiene que intercambiar con varones con su mismo rango jerárquico y misma formación académica, le suele pasar que asuman que ella no tiene conocimientos sobre determinada temática y que se la expliquen a pesar de que ella conozca muy bien el tema o hasta incluso sea especialista en eso, lo que se ha masificado como mansplaining³⁴. Agregó, a su vez, que los varones son más escuchados cuando se trata de cuestiones financieras y expresó: “yo digo lo mismo, y no me escuchan”.

Un elemento llamativo lo aportó Marcela (mujer, emisora, sociedad civil) y tiene que ver con el hecho de que las mujeres pueden quedarse fuera de las discusiones. Marcela mencionó que considera que los cambios de los últimos años en los espacios de trabajo, llevó a los varones a estar en una posición de incomodidad; de acuerdo con Marcela esto deriva en que se sientan perdidos en relación a la forma de interactuar con sus pares mujeres y lleve a que busquen espacios donde se sientan cómodos, lo que en muchos casos puede significar no convocar a mujeres a la mesa de diálogo. Marcela hizo énfasis en la necesidad de tener cuidado con la forma en que las mujeres se desenvuelven y se expresan para poder seguir siendo convocadas: “tenemos que tener ahí cierta atención para no terminar siendo excluidas de las conversaciones por esta incomodidad”.

5.4. Atributos de las masculinidades del sector.

Respecto de las subjetividades masculinas del sector, se consultó a las personas entrevistadas cómo son los varones del sector, qué características presentan y si hay atributos que los distingan o destaque de otros varones. Al respecto, se mencionó que el varón del mercado de capitales se suele presentar con los siguientes atributos: formado, sólido, seguro, ambicioso, con capacidad para venderse a sí mismo y con excesiva confianza.

³⁴ El mansplaining es un neologismo anglófono que surge de la combinación de las palabras en inglés “man” y “explaining” (hombre y explicando) y refiere a cuando un varón le explica de manera condescendiente algo a una mujer presuponiendo que ella desconoce el tema.

Marcela (mujer, emisora, sociedad civil) expresó respecto del varón del sector que “aparece como el ser exitoso, financiero, competitivo, ágil, sólido en términos de solvencia académica o de conocimiento, decidido, determinante”. A la vez, aportó una perspectiva interesante y es que comentó que si bien consideró como características que se espera de los varones del sector que sean seguros, sólidos y formados, el estereotipo de varón del mercado de capitales, ese que se ve en películas como *El Lobo de Wall Street*, ya no existe y que, en Argentina, de hecho, jamás existió porque, aunque a muchos les duela aceptarlo, la dimensión del mercado no lo acompaña. Agregó que, más allá del estereotipo, el varón del ámbito mostró fisuras, demostró no ser infalible: las crisis económicas igualmente sucedieron y las empresas no siempre fueron exitosas pese a contar en su directorio con el prototipo patriarcal de líder. Marcela acompañó esto con una reflexión vinculada a las variaciones contextuales: “los tiempos cambian y se siguen eligiendo a los mismos tipos”, haciendo alusión al hecho de que hoy las necesidades del mercado son otras, los objetivos de las compañías han evolucionado y seguir recurriendo a las herramientas tradicionales no estaría dando las respuestas esperadas.

En esta línea, Francisca expresó que el varón del sector se esfuerza en mostrarse seguro de contar con las atribuciones necesarias para su rol. Agregó, a su vez, que es necesario romper con el mito de que los varones están más capacitados ya que las mujeres cuentan con la formación pero la diferencia que encuentra es que ellos “se saben vender”, mientras que a las mujeres las afecta el síndrome de la impostora.

Siguiendo esta idea, frente a la consulta de cómo son los varones del sector Norma comentó “es el que se las sabe todas, el traje, el que se come el mundo, el que está con varios celulares, la disponibilidad, el que la tiene clara, el que puede ganar”.

Por su parte, Micaela aportó un enfoque llamativo ya que surgió al consultarle acerca de los varones del sector, los categorizó en tres tipos, aclarando que, desde su percepción, el quiebre fundamental está en el cambio generacional: explicó que está, por un lado, aquel varón hoy adulto mayor que está en el ámbito con el claro objetivo de hacer dinero y que no tiene respeto por sus colegas mujeres; en otro extremo se encuentran los varones que no muestran abiertamente un desprecio por las mujeres pero que adoptan posiciones y actitudes paternalistas, que alegan la necesidad de proteger a las mujeres que trabajan con ellos, las excluyen argumentando que no quieren exponerlas a ciertas decisiones y espacios, y les hacen regalos como bombones. En el

medio, agregó, está esa cantidad ínfima de varones que “te tratan como par, esos son los verdaderos aliados”.

6. Análisis.

6.1. Requisitos para el puesto: de neutrales, nada.

De las entrevistas llevadas adelante surgió que el factor determinante para la recomendación, consideración y designación de una persona para un directorio, será la confianza. La confianza del grupo accionista en la persona y, a la vez, del mercado. Este primer elemento, que además, tal como se planteó, resulta ser definitorio, establece un piso mínimo muy difícil de alcanzar para la mayoría de las mujeres del sector. Ser una persona “de confianza” de los grupos empresarios constituye ser parte de un grupo muy cerrado, en un sector históricamente masculinizado y conformado por personas de cierto nivel socio-económico, y eso explica por qué, tal como lo comentaron varias de las personas entrevistadas, las mujeres que son seleccionadas son, en muchos casos, familiares de un varón ya perteneciente al sector. De la misma manera, se explica por qué las mismas mujeres ocupan directorios de varias empresas a la vez. Argentina presenta importantes desafíos para sostener una empresa y es por eso que una de las prioridades que lidera la agenda de las compañías es la reducción del riesgo: seleccionar a una persona de confianza implica para el grupo accionistas un riesgo menor que arriesgarse a designar a una desconocida por más credenciales que presente. La confianza en las personas para ocupar un puesto en un directorio ha sido vastamente estudiada. Gaba (2008, 2023) toma lo desarrollado por Moss Kanter respecto de las prácticas gerenciales en corporaciones y explica que la selección de una persona de confianza está directamente vinculada con la incertidumbre del contexto: en su investigación, según explica Gaba, Kanter verificó que a mayor incertidumbre se consideraba que el riesgo era más alto por lo tanto se buscaba designar a una persona más parecida a quienes la estaban eligiendo (principalmente varones); mientras que en los puestos que no se verificaba un riesgo medio o alto se permitía innovar y designar perfiles más diversos.

Si se hace a un lado el factor de la confianza y la pertenencia a cierto grupo, frente a un grupo de personas candidatas para el puesto, serán dos tipos de aptitudes las que serán tenidas en cuenta para que una de ellas sea seleccionada para un directorio: las habilidades duras y las blandas, siendo las primeras todas las aptitudes técnicas

vinculadas al sector específico de la compañía sumado a los conocimientos en finanzas y administración. Las habilidades blandas refieren a las capacidades de liderazgo, el vínculo con el riesgo, la capacidad de manejar el cambio, de promover la transformación, entre otras.

Además de las habilidades, se pondrá mucha atención a la cantidad de años de experiencia relevante para el puesto de dirección con los que cuente la persona candidata; es decir que tenga experiencia demostrable en puestos similares. Esto también es un obstáculo para las candidatas mujeres y es que está relacionado con lo desarrollado por Burín y Barca respecto del deseo de poder y cómo, en la construcción de la subjetividad femenina, este ha tenido un destino de represión. Las mujeres se empezaron a interesar en -y animar a- ocupar puestos de decisión en los últimos años. Antes, ser parte de un directorio no era considerado una posibilidad para las mujeres, por un lado, porque los puestos de toma de decisiones históricamente les fueron negados a las mujeres, y por otro, porque en la construcción de la subjetividad femenina desde la infancia, la pulsión de dominio se incorpora en términos pasivos y por tanto “el recurso activo del dominar queda postergado” (Burín y Barca, 2002). Los tiempos cambiaron por el impulso de los movimientos de mujeres y feministas, y hoy la posibilidad de liderar existe para las mujeres pero es reducida: las mujeres con interés en administrar se encuentran con que, al intentar postularse a puestos de alta dirección, no cuentan con los años de experiencia en liderazgo requeridos para el puesto lo que les quita elegibilidad frente a los candidatos varones a quienes nunca se les ha negado dicha posibilidad. Y esto sucede por más que las mujeres candidatas cuenten con una importante formación académica, incluso superior frente a sus competidores varones, y una marcada experiencia en el sector al que pertenece la compañía.

Los requisitos para ocupar un puesto de dirección son muchos y muy exigentes, hay profesionales y consultoras especializadas en la búsqueda de personas para cargos de alta dirección (headhunters). Las habilidades que se buscan en las personas suelen ser planteadas de manera objetiva en términos de género y en función de las habilidades requeridas para el puesto. De hecho incluir en los requisitos que el postulante sea varón, constituiría discriminación en el marco de la normativa argentina; sin embargo, en el sector comentan que se verifica una falta de correlación entre la descripción del puesto y las personas que finalmente son designadas. Este es otro de los obstáculos con el que se encuentran las mujeres que aspiran a una dirección: el patriarcado atraviesa a todas las personas, incluso a quienes se encargan de buscar

personal. Los roles y estereotipos de género son incorporados desde la infancia y deconstruir esas ideas es un trabajo personal ya que las currículas de las universidades no lo trabajan. Es por eso que las personas que evaluarán las candidaturas (agencias de selección, profesionales de Recursos Humanos y accionistas) llevan a ese proceso consigo una idea, una imagen de lo que es una persona que lidera una empresa y en muchos casos esa persona será un varón. Aquí entra en juego otra de las cuestiones que surgieron en las entrevistas: las características personales no son valoradas de la misma manera cuando se trata de una mujer que de un varón. En varias de las entrevistas, se mencionó la necesidad con la que se encuentran las mujeres de “moderarse” en cuanto a sus actitudes, intervenciones o formas de vincularse en el espacio laboral. La palabra “loca” surgió en varias entrevistas cuando se mencionaba la connotación que tiene el hecho de tener un carácter decisivo y determinante siendo mujer, a pesar de que, entre las habilidades blandas para un puesto de alta dirección, se encuentre la seguridad en la toma de decisiones y en la capacidad de impartir direcciones. De la misma manera, la ambición es un aspecto muy valorado en los varones, mientras que en las mujeres socialmente no está tan bien vista. En resumen, ser varón con ciertas características puede conseguirle un puesto al candidato, mientras que ser una mujer con las mismas aptitudes personales podrá operar como un elemento en contra para la candidata.

Respecto de la supuesta neutralidad de los puestos directivos, ocupar un cargo de esas características requiere de una disponibilidad total, no sólo porque así es el trabajo sino que así lo confirman las personas del sector. Esto está alineado con lo que plantea Acker en relación al criterio supuestamente neutral de persona trabajadora. La autora explica que las exigencias de los puestos traen implícitas ciertas exigencias como cumplir cierto horario y estar disponible para otros, sin embargo esas demandas aparentemente neutrales, no lo serían ya que es más probable que los varones puedan dar cumplimiento con esos requisitos que las mujeres (Acker, 2012). Esto se debe, en gran medida, a que la carga de las tareas domésticas y de cuidado recae sobre las mujeres.

En Argentina, la carga horaria de las tareas domésticas y de cuidado que recae tanto sobre mujeres como de varones mayores de edad, fue medida por la Encuesta sobre Trabajo No Remunerado y Uso del Tiempo, un módulo incorporado en la Encuesta Anual de Hogares Urbanos (EAHU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) del tercer trimestre del año 2013. El módulo contempló las tareas de limpieza, aseo, arreglo de ropa, compras, mantenimiento del hogar; también el apoyo en

tareas escolares y el tiempo dedicado al cuidado de integrantes de la familia incluyendo los traslados. De la información relevada pudo constatarse que las mujeres dedican un promedio de 6,4 horas diarias a las tareas domésticas y de cuidado y los varones 3,4 (INDEC, 2013). Esta brecha en las labores no remuneradas fue confirmada por la Encuesta del Uso del Tiempo del año 2021 de la cual surge que las mujeres dedican un promedio de 6 horas y medias al día al trabajo no remunerado, mientras que los varones dedican un promedio de 3 horas y cuarenta minutos al día. Un punto importante a tener en cuenta en relación al trabajo no remunerado es que la carga recae mayormente sobre las mujeres, incluso cuando tienen un trabajo remunerado; las mujeres ocupadas realizan más horas diarias de tareas domésticas y de cuidado (5,39 horas) que los varones desocupados (4 horas) (INDEC, 2022). Incluso para las mujeres del sector que aspiran a puestos de alta dirección, y que cuentan con los recursos para tercerizar las tareas domésticas y de cuidado, el trabajo no remunerado representa un obstáculo para asumir roles de mayor responsabilidad.

Dichas complicaciones se complejizan frente a un marco normativo que no contempla un régimen de corresponsabilidad respecto del cuidado de las infancias. En Argentina, la Ley de Contrato de Trabajo (art. 158, inc. a)) establece una licencia de paternidad para el sector privado de dos (2) días corridos obligando a los varones a volver al trabajo inmediatamente después del nacimiento y dejando el total de la carga de cuidado en la madre; en algunos casos, los varones utilizan los días de licencia ordinaria (vacaciones) para poder contar con más tiempo. Independientemente de la normativa, algunas compañías han adoptado como buena práctica otorgar licencias de paternidad más extendidas, flexibilidad horaria y modalidades de trabajo en función de las necesidades en el marco de sus políticas institucionales para promover la corresponsabilidad, pero esto no deja de ser una cuestión de voluntad de la empresa.

Diversos son los entorpecimientos para permitir la participación de los varones en las tareas de cuidado ya que, además del escaso acompañamiento legal, está el estigma social que afecta a los varones que pretenden ejercer la responsabilidad parental. Recae sobre ellos una mirada juiciosa cuando solicitan licencias adicionales (como son las licencias sin goce de sueldo) o permisos horarios ya que en una sociedad patriarcal con roles de género claramente asignados, es la madre quien debe hacerse cargo de cuidar a las infancias; además de eso, los varones son conscientes del riesgo que implica ausentarse del trabajo y es el mismo al que se enfrentan las mujeres que eligen maternar: quedar fuera de las discusiones, la no asignación de determinadas

tareas y objetivos y por ende, la pérdida de reconocimiento y de oportunidades para ascender en la carrera laboral. Esto deriva indefectiblemente en que sea la mujer la que tenga que hacerse cargo de la mayoría de las cargas quedando expuesta en el trabajo y viéndose impedida a asumir roles que requieren asumir mayor cantidad de responsabilidades.

En resumen, las mujeres que son madres, o tienen otras personas a cargo, no pueden ofrecer esa disponibilidad “full life” que exige un puesto de dirección. Es en esas ocasiones cuando suele surgir el argumento de que las mujeres prefieren o eligen no estar en un cargo de dirección: lo que es un mito y que se vincula con lo que Burín plantea como la “opción de hierro”: elegir la maternidad o el crecimiento profesional. La realidad demuestra que las mujeres no tienen tanto margen de decisión como los varones que pueden seguir creciendo en su carrera mientras construyen una familia, toda vez que las tareas de cuidado recaen en su mayoría sobre las mujeres.

Uno de los argumentos más escuchados en el sector en lo que refiere a la selección de mujeres para puestos de alta dirección, es que no hay mujeres capacitadas y que, si las hay, no las conocen. De la misma manera, a las mujeres que aspiran a los puestos de alta dirección les reconocen la capacidad técnica, la formación y la trayectoria en el sector; sin embargo, se les cuestiona su falta de experiencia en, justamente, puestos similares argumentando que por más que la parte técnica sea perfecta, no manejan los aspectos políticos que demanda estar en un directorio. Este obstáculo es una especie de círculo vicioso para las mujeres ya que no logran acceder a los directorios entonces no cuentan con experiencia en dichos puestos, y al no contar con experiencia en puestos similares, no pueden ser consideradas para ocupar un lugar en la alta dirección.

Estos argumentos son fuertemente cuestionados por referentes del sector y, de hecho, ocupa un importante lugar en la agenda de organizaciones de sociedad civil además de haber sido abordada por diferentes espacios académicos. Incluso, se ha llegado a generar listas de mujeres formadas para asumir la responsabilidad de liderar una compañía para que los headhunters y grupos accionarios las tengan en consideración. Al respecto, la autora de este trabajo de investigación considera interesante hacer una aclaración: siempre, en todo tipo de contexto e institución, se hacen oír las voces que ponen en tela de juicio la capacidad de las mujeres que son elegidas para un puesto de decisión, y son las mismas que han desprestigiado la existencia de políticas de paridad o de cupos en estos espacios que históricamente han

estado masculinizados, alegando que sólo podrían estar ahí porque son mujeres y la inclusión es forzada.

En todos los ámbitos laborales la presión sobre las mujeres hace que constantemente se vean obligadas a demostrar que son capaces de hacer el trabajo, mientras que tal exigencia no recae sobre los varones; ellos tienen permitido fallar, improvisar o aprender sobre la marcha, mientras que un error cometido por una mujer puede afectar a todas las mujeres.

Al conversar con la gente del sector del mercado de capitales, descartan por completo la falta de formación y credenciales de las mujeres aspirantes a puestos de alta dirección: hay currículums de excelencia. Y esto no es una cuestión de opinión sino que lo respaldan las estadísticas: de acuerdo con el informe Mujeres en el Sistema Universitario publicado por el Ministerio de Educación de la Nación, surge que las mujeres superan en más del 10% a los varones como estudiantes y egresadas de todos los niveles universitarios (Ministerio de Educación, 2021). Las mujeres están capacitadas, están ocupando espacios en los ámbitos donde pretenden crecer y quieren ocupar puestos de decisión; sin embargo, en la práctica -y tal como lo describe Rodríguez Enríquez (2001)- los sesgos de género, la desconfianza en su capacidad, la falta de visibilidad y la exclusión de ciertas redes son los principales obstáculos para que puedan acceder a los lugares de poder. En resumen: las mujeres están, tienen las aptitudes y quieren liderar, el problema es que no las están viendo.

6.2. Masculinidades e interacciones: los obstáculos invisibles para la igualdad real.

Las masculinidades se caracterizan por contar con ciertos atributos en un contexto y momento histórico determinados pero también, como se mencionó al inicio de este trabajo, es un concepto relacional ya que no existe sino en contraste con la feminidad: la masculinidad es todo aquello que no es femenino y los varones reafirman su subjetividad demostrando a diario que no son mujeres. Para eso no sólo tienen un discurso aprendido, aceptado e incorporado, sino también que reproducen a diario. Estas prácticas además de estar en su discurso, están presentes en las dinámicas con otras personas y, en particular, en las interacciones que tienen con las mujeres con quienes comparten el espacio de trabajo. Las maneras de marcar la diferencia y la jerarquía con las mujeres no siempre es algo explícito o fácilmente detectable, ni que los varones hagan conscientemente o adrede sino que es una dinámica aprendida desde las primeras

interacciones en el proceso de socialización genérica. Esto no quiere decir que los varones no sean responsables o incapaces de registrar sus actitudes frente a las mujeres sino que la forma en que se vinculan e interactúan está tan naturalizadas que ponerla en crisis requiere de un cuestionamiento profundo y consciente, de revisión personal, social y contextual.

Estas formas de ser y expresarse y que implican la repetición constante del mensaje de que las mujeres no cuentan con ciertos atributos o que no pertenecen a ciertos espacios genera ambientes hostiles para ellas y funciona como entorpecimiento para el crecimiento profesional, el ascenso y la permanencia en los puestos de trabajo de las mujeres que se desenvuelven en las sociedad emisoras del mercado de capitales argentino.

En el ámbito laboral, independientemente del cargo que ocupe una mujer, los micromachismos y la violencia simbólica están presentes. Este tipo de conductas fueron definidas previamente en el marco de la teoría desarrollada por Acker respecto de las dinámicas organizaciones que perpetúan la desigualdad de género. Tal como se explicó, la ley argentina contempla este tipo de violencia como reproductora de estereotipos y roles de género que sostienen la desigualdad. Estas prácticas, de apariencia inofensiva, generan que los espacios laborales se vuelvan hostiles para las mujeres y esto se debe a varios factores: el primero es la agresión directa, si bien los comentarios y los chistes sexistas no suelen estar dirigidos a una persona en particular, son ofensivos hacia todo un género. El otro factor tiene que ver con la reacción frente a esto y es que se suele considerar desproporcionado el llamado de atención que hace una mujer frente a este tipo de conductas al punto de considerar que la reacción está más fuera de lugar que la conducta machista en sí misma. Es decir que hay una condena social mayor sobre la defensa que sobre la agresión, y esto tiene que ver con el hecho de ser mujer: en la asignación dicotómica de características hacia uno y otro género que se mencionó anteriormente, se suele vincular a las mujeres con las emociones y la sensibilidad; en contraste con los varones a quienes se les atribuye la racionalidad.

Los sesgos de género incorporados desde las primeras instancias de interacción social como son la familia, el ámbito educativo o los medios de comunicación, son naturalizados y reproducidos a lo largo de toda la vida y luego llevados, inevitablemente, a todos los espacios. De ahí deriva que se asocie a las mujeres con las tareas de asistencia en el ámbito laboral y que eso lleve a que incluso mujeres en los directorios o en puestos de gerencia sean consideradas responsables de las cuestiones

administrativas. Esto está directamente vinculado con lo desarrollado sobre la teoría del derrame del rol sexual, toda vez que se explicó que las mujeres empleadas no tradicionalmente son las que más sufren los efectos de dicho derrame. En el caso de las mujeres en los directorios, está claro que la ocupación de estos puestos no está alineada con la idea tradicional de la mujer en el espacio de trabajo, a eso se le suma que las dinámicas entre varones son preexistentes a la presencia de mujeres en espacios de decisión y por lo tanto los efectos de estas impactan en la experiencia de la mujer en el órgano de administración. Una muestra muy clara de esto es lo surgido en las entrevistas respecto de llegar al directorio sin poder. Allí es donde ocurre el efecto de tokenización que se mencionaba y que sucede cuando finalmente se designa a una mujer en el órgano de administración, porque el contexto hoy empuja a una mayor diversidad y el grupo accionario cumple con el nombramiento, pero no se le otorgan a esa mujer el poder y las herramientas suficientes para aportar desde su lugar. De acuerdo con las cifras de CNV, las mujeres son una escasa minoría y hay casos en los que una misma mujer está presente en directorios de distintas empresas. Entonces, hay pocas mujeres en los directorios y las que se incorporan lo hacen en un contexto masculinizado con una dinámica patriarcal y, sin dejar de lado, que como se fue mencionando a lo largo de este trabajo, las mujeres deberán probar su aptitud a toda hora evitando hacer intervenciones riesgosas o cometer cualquier tipo de error por temor a su expulsión. Una vez en el órgano de administración, la mujer encontrará no sólo sus propios temores sino también dificultades para tener voz y ser oída, donde serán interrumpidas y sus ideas apropiadas, de ahí el peligro de la tokenización -muchas veces deliberada- y la necesidad de que la designación vaya acompañada de herramientas para una participación efectiva. Cabe agregar que profesionales especialistas en el asesoramiento en gobierno corporativo explican que la dinámica cambia si en el directorio hay una mujer, dos mujeres o mayoría mujeres, entonces una mujer sola en el directorio y sin herramientas para promover su participación difícilmente deje de ser un token.

Esto último de las diferentes dinámicas lleva a analizar la necesidad de las mujeres que están en el directorio de contar también con apoyo, complicidad o alianzas. Como se explicaba en el párrafo anterior, las interacciones entre varones están atravesadas por las masculinidades y el contexto patriarcal, de ahí que se escuchen entre ellos pero se habilite poco espacio para las voces de las mujeres no sólo no dando lugar sino también por medio de interrupciones o desechando sus aportes. Frente a estas actitudes, así como también ante comentarios sexistas que se dan en el directorio,

difícilmente los varones asuman una actitud de cuestionamiento hacia sus pares varones, mucho menos en público ya que se considera una especie de desautorización. El silencio de los varones opera habilitando la repetición de estas prácticas, y las mujeres, en muchos casos, optan por callar en vez de reaccionar por miedo a ser etiquetadas de “locas”, “emocionales” o “problemáticas”, entre otras cosas.

En el marco de la investigación, y a los fines de contar con un panorama más amplio de las dinámicas interpersonales del sector, se indagó sobre las interacciones que se dan en el contexto laboral del mercado de capitales más allá de los directorios. Esto partiendo del hecho de que los directorios no están aislados del resto del ámbito donde profesionales y equipos se encuentran trabajando y desarrollando su carrera profesional, en muchos casos, aspirando a ocupar un lugar en la alta dirección.

Mirar el resto de la estructura empresarial es interesante porque se observa un contraste con lo que sucede en los directorios: el ambiente no es habilitante para los comentarios sexistas o discriminatorios y cuando estos se verifican lo que reina es la incomodidad, incluso por parte del ejecutor. Los cambios sociales y la adopción de políticas institucionales -en las compañías que así lo hicieron- acompaña a las mujeres a asumir una posición de defensa y reprimenda cuando resulta necesario. En relación a esto es importante tener en cuenta dos cuestiones: la primera es que en el resto de la estructura de la empresa, suele haber una participación genérica más equitativa; la segunda es que la máxima autoridad no se desenvuelve ahí entonces el trato es más cercano a la relación entre pares, por más que existen mandos medios ya que se espera que todos los equipos de trabajo se rijan por las políticas institucionales; esto rara vez sucede con el directorio.

Al momento no se cuenta con estadísticas de los porcentajes de participación, pero de acuerdo con lo expresado en las entrevistas, el hecho de que las mujeres ocupen espacios y que al día de hoy se hable cada vez más de las cuestiones de género, habilita a que, a pesar de que se detecten conductas machistas, el contexto hoy permita abordarlas, ya sea desde lo personal como lo institucional. Por supuesto que esto variará de acuerdo a diferentes factores como, ejemplo, el sector al que pertenece la compañía, el compromiso institucional y la composición del personal. El nivel de efectividad de las herramientas para el abordaje de la desigualdad de género se analizará más adelante, pero lo interesante es destacar que se verifica un cambio en este sentido lo que habla de ambientes menos hostiles hacia las mujeres.

El cambio, -sutil, lento y parte de un movimiento social muy grande- es siempre valioso pero no deja de ser un proceso: el sexismo no va a dejar de existir de un día para otro, de hecho el patriarcado va a buscar la manera de readaptarse porque como sistema subsiste a través de los años. Es por esa razón que las mujeres que se desenvuelven en estos contextos corporativos padecen a diario conductas que ya no serán -tan- explícitamente machistas como la negativa a hacerse cargo de ciertos trabajos bajo el argumento de ser mujer, pero sí tendrán un efecto similar que es la exclusión de espacios. La formación y experiencia de las mujeres del sector no es tenida en cuenta ya que incluso en mesas de debate y paneles sobre temas específicos, las mujeres brillan por su ausencia, a pesar de que hay una enorme cantidad de profesionales en el ámbito especializadas en distintas temáticas desde la administración a finanzas o gobierno corporativo. De vuelta, la invisibilización y la subestimación de las mujeres del ámbito, a pesar de contar con formación y experiencia, las priva de un lugar en la mesa.

Todos esos ejemplos que se mencionaron en las entrevistas hacen referencia a conductas que, en principio, serían difíciles de detectar y, en consecuencia, abordarlas. Sobre todo teniendo en cuenta lo que se mencionaba anteriormente respecto al riesgo de que al reaccionar una mujer pueda ser etiquetada de “difícil”; no debe olvidarse que, sin importar el sector, la sociedad es patriarcal y las personas tienen sesgos de género, por lo cual los atributos como el “carácter fuerte” tiene una connotación negativa cuando se trata de las mujeres. Pero es interesante encuadrar todas estas actitudes que sufren las mujeres en lo desarrollado por Bonino cuando explica cómo los micromachismos operan como herramientas muy sutiles que tienen por objetivo mantener el statu quo, es decir, sostener a los varones en una posición dominante. Al respecto el autor escribió: “Códigos, secretos, miradas, trucos masculinos para retener poder, maquinarias de la dominación, mecanismos para mantenerse por arriba de las mujeres, machismos sutiles y no sólo explícitos.... en el pasado pero también en el presente” (Bonino, 2005, p. 93). Resulta alentador que en los últimos años hubo avances en muchos aspectos y las condiciones de las mujeres cambiaron, los ámbitos laborales evolucionaron pero el patriarcado y el machismo también se reinventan y eso es un punto a tener en cuenta en cada conquista.

Respecto de las masculinidades, es interesante detenerse en el factor de la incomodidad de los varones que surgió en las entrevistas; al parecer los varones hoy se sienten incómodos al hacer comentarios sexistas porque comprenden que los tiempos

cambiaron, pero también sienten incomodidad sobre cómo desenvolverse frente a esos cambios y perdidos a la hora de interactuar con mujeres que hoy no están dispuestas a aceptar que las discriminen: los varones temen que cualquier comentario pueda causar ofensa y, en consecuencia, en ocasiones buscan tener su propio espacios, apartarse y vincularse sólo con varones. Esto puede mirarse de diversas maneras, por un lado, los espacios que excluyen a las mujeres de la discusión y la toma de decisiones siempre existieron: es sabido que una gran parte de las cuestiones empresariales son resueltas en espacios informales y de socialidad como son los partidos de fútbol, los clubes, los asados, donde las mujeres no son invitadas. De hecho así lo plantea Rodríguez Enríquez (2001) y también Bonino quien en su trabajo sobre micromachismos, hace una comparación con la propuesta de Godelier respecto del pueblo baruya en cuanto a la apropiación de la música como signo de poder y lo pone en estos términos “¿O acaso es muy diferente la actitud de los hombres baruya con la música, al truco manipulativo de los directivos varones que utilizan las reuniones informales fuera del trabajo para las grandes decisiones empresariales, para así excluir las mujeres en puestos de decisión, ya que estas generalmente no pueden ir a dichas reuniones si tienen cargas familiares?” (Bonino, 2005, p. 93).

Considerar que la incomodidad de los varones frente a los cambios contextuales en cuestiones de género deriva en que estos busquen evitar a las mujeres para no ofenderlas, significa culpar a estas de su propia exclusión poniendo sobre su cabeza la responsabilidad de ser parte de espacios a donde no son convocadas y como si se tratase de un fenómeno reciente. El aislamiento de los varones basado en su supuesta incomodidad para tratar con mujeres se vincula con la construcción de las subjetividades masculinas y las dinámicas que se dan entre los varones como son la resistencia a cuestionar sus privilegios, la retención del poder y el sostén de la complicidad.

Desde la perspectiva de la investigadora, el argumento de la incomodidad, escuchado no sólo en el marco de las entrevistas de este trabajo, sino también en otros espacios, parece ser una nueva forma de justificar las razones para excluir a las mujeres. El patriarcado se adapta a los cambios contextuales porque necesita nuevos argumentos para sostener su jerarquía de desigualdad.

Cuando se trata de la masculinidad específica de los varones del mercado de capitales, el varón del ámbito se va a presentar con las características propias de una masculinidad hegemónica en un contexto donde el poder lo es todo. Es por eso que el

varón del mercado de capitales se va a presentar con los siguientes atributos: formado, sólido, seguro, ambicioso, con capacidad para venderse a sí mismo y con excesiva confianza.

Tal como se mencionaba al inicio de este trabajo de investigación, las masculinidades se definen teniendo en cuenta el contexto socioeconómico, cultural e histórico en donde están insertos los varones; mientras que en ese determinado espacio y tiempo habrá una masculinidad que devendrá hegemónica (Olavarría, 2017). En el caso del mercado de capitales, se destacarán en el varón características directamente vinculadas a un espacio donde dinero es sinónimo de poder, y donde seguridad es sinónimo de autoridad. Esa seguridad se encuentra muy presente en la socialización masculina: la confianza en su propia capacidad, esa percepción de su valor personal y la aspiración al poder son elementos incorporados por los varones desde la infancia.

El mercado de capitales argentino es reducido y, a la vez, su lenguaje es marcadamente técnico lo que establece una distancia entre las personas del ámbito y el público en general, entre los que pertenecen y el resto de las personas. Si esto se le suma la ausencia de educación financiera en escuelas, se comprende rápidamente cómo un varón que maneja un lenguaje técnico de inversiones y que, además, pertenece al sector del mercado de capitales donde abundan los instrumentos, agentes, algoritmos y ecuaciones matemáticas, construye su subjetividad: el conocimiento se vuelve poder y pertenecer es un privilegio. Aquí se ve claramente que la construcción de la masculinidad hegemónica de este sector trae consigo un aspecto socio-económico y la identidad masculina se configura asociada a la generación de dinero (Connel y Wood, 2005).

Además de la ausencia de educación financiera para la población en general, existe una brecha de género financiera. La misma hace alusión a que las mujeres no cuentan con las mismas posibilidades que los varones para acceder al sistema financiero. Esto está directamente relacionado con la feminización de la pobreza y significa que, debido a que las mujeres se incorporaron de forma más reciente al mercado del trabajo, las cargas de cuidado recaen mayormente sobre ellas, cuentan con mayor informalidad en el ámbito laboral y hay segregación vertical y horizontal, las mujeres están bancarizadas en menor medida y tienen menos acceso a los productos financieros. Si se traslada esta brecha al ámbito del mercado de capitales el acceso en menor medida a productos bancarios, como una caja de ahorro, limita la posibilidad de que las mujeres se familiaricen con los valores negociables. Los varones, en cambio,

históricamente estuvieron en mejores condiciones económicas en comparación con las mujeres, siempre tuvieron acceso al mercado del trabajo, contando con mayor acceso a los servicios financieros y, debido a los roles socialmente asignados, estuvieron en mayor medida a cargo del manejo del dinero. Esto derivó en que socialmente se los vincule estereotípicamente con la habilidad para el manejo del dinero. A estos elementos puede sumarse lo que se mencionaba en el párrafo anterior y es que el funcionamiento del mercado de capitales demanda conocimientos técnicos y que, además, fue un ámbito masculinizado por gran parte de su historia. Este párrafo resume brevemente la explicación por la cual el sector ha estado masculinizado desde sus inicios y por qué las mujeres se sumaron al ámbito mucho más tarde.

Esto reafirma lo relativo a que la masculinidad es inherentemente relacional ya que sólo existe en contraste con la feminidad (Connel, 2003), es decir que, en el imaginario social -y debido a un proceso histórico y sociocultural-, al varón se lo vincula al manejo del dinero, a las decisiones financieras y de liderazgo, mientras que las mujeres no, lo que luego se traduce en brecha de género en los puestos de poder y manejo del dinero. Las representaciones sociales de los géneros en determinados sectores forman opinión e influyen en la toma de decisiones como son la selección de personas para un directorio. Para el caso del mercado de capitales, la representación social de una persona a cargo de una importante compañía tiene características que estereotípicamente son asignadas a un varón.

La masculinidad que deviene hegemónica, en los términos de Connel (2003), en el mercado de capitales particularmente, está encarnada en un varón que, por sobre todas las cosas, es seguro de sí mismo y se siente preparado para liderar como si fuese un atributo naturalmente dado. Otro aspecto que resalta de estos varones es el sostén de la jerarquía con sus pares mujeres ya que se reproducen cotidianamente episodios de desdén hacia las colegas, interrupciones y reducción de espacios de escucha. A la vez, hay escasa reacción frente a comentarios y chistes machistas en las altas esferas de dirección, algo que marca una diferencia con el resto del personal de planta y mandos medios, donde, según las personas que participaron de este estudio, reaccionar y frenar las actitudes machistas es posible porque el contexto es más habilitante.

Todos estos elementos confirman lo planteado en este trabajo de investigación desde el inicio: la construcción de la masculinidad perpetúa la desigualdad en el sector del mercado de capitales presentando su mayor brecha en los directorios. Si enmarcamos estos aspectos en lo desarrollado por De Stéfano Barbero, podría decirse

que en el sector y en particular en los directorios, hay una interacción entre masculinidades dominantes y dominadoras, entre los que tienen más poder (aquellos varones con el cargo de presidente del directorio) y los que están en el poder (los otros directores que votan pero no tienen la última palabra), que genera climas más hostiles para las mujeres -por más que tengan el mismo cargo jerárquico que sus pares varones- porque reproduce dinámicas sexistas y sostiene la desigualdad. En palabras más simples: la falta de cuestionamiento del machismo que se sostiene en estos espacios hace que la brecha de género subsista. Lo que impide a las mujeres liderar, es el machismo pero la masculinidad juega un rol fundamental.

Como se puede observar hasta acá, los varones del sector construyen -o complementan- su subjetividad en un contexto de manejo de grandes sumas de dinero y poder para decidir sobre el destino de empresas que mueven la aguja de la economía en el país y el exterior, así como también de subir o bajar el pulgar a quién ingresa y quién se va de la compañía. Esto lo hacen asumiendo -no necesariamente de forma consciente- que como varones deben estar a cargo de la toma de decisiones y que las mismas deben ser adoptadas con absoluta racionalidad y confianza porque el varón debe ser sólido, racional, seguro y calculador. Sin embargo, hay un aspecto que en el contexto actual debe ser tenido en cuenta y es que hoy las mujeres ya forman parte del sector, son muchas, tienen formación y están dispuestas a liderar. A pesar de eso, las subjetividades y las dinámicas de los varones parecen no haber evolucionado junto con el contexto.

El hecho de que hoy sea posible implementar políticas institucionales de género en las empresas y generar ambientes más igualitarios, dio lugar a que las personas (mujeres, varones o personas de la comunidad LGBTIQ+) puedan reaccionar frente a conductas que vulneran sus derechos (como es una vida libre de violencia); sin embargo una mayor disputa se verifica en las altas direcciones donde los históricos varones del sector corporativo, y del mercado de capitales en particular, se sostienen en el poder, dan lugar a otros varones y resisten el cambio cultural.

En resumen, en cierto nivel de las compañías se observa un cambio cultural lento, pero palpable, con una brecha en cuanto según el nivel jerárquico ya que se percibe mayor evolución hacia la igualdad en mandos medios y personal de línea, mientras que se verifica mayor resistencia en los órganos de administración. Podría afirmarse que persisten las tensiones entre los avances de los últimos tiempos en lo que refiere a cuestiones de género, y aquellas subjetividades, dinámicas y estereotipos que

hoy subsisten -y resisten al cambio-, pero que la práctica está demostrando que se han vuelto vetustas.

6.3. Las oportunidades están ahí.

Si bien, conforme se fue desarrollando a lo largo de este presente trabajo se detectaron, en línea con otros estudios llevados adelante en el sector empresarial, brechas, sesgos, micromachismos y diversas problemáticas estructurales que afectan la carrera profesional de las mujeres del sector, se destacan dos aspectos que podrían ser, por un lado, aspectos positivos y, por otro, vetas de oportunidad.

En primer lugar, se observa una noción de cambio en las condiciones de las mujeres en el espacio laboral, es decir el reconocimiento de que el contexto hoy acompaña a alzar la voz, a promover políticas institucionales e iniciativas multiactorales y la convicción de que las mujeres tienen derecho a acceder a los espacios de decisión. Los últimos años fueron clave para poder impulsar un cambio que no fue nada fácil instalar porque las resistencias se hicieron escuchar; sin embargo, a pesar de los obstáculos, en las personas del sector se observa una satisfacción frente a los avances realizados hasta ahora. Los cambios de los últimos años fueron motorizados por los movimientos de mujeres y feministas en el país que hicieron de cada ámbito un terreno fértil para la progresividad de derechos en manos de las mujeres que integran el sector corporativo en particular. Como otra cara de una misma moneda, también abunda la frustración y el agotamiento respecto de las prácticas que todavía subsisten y se viven a diario, sobre todo aquellas más sutiles o que están más naturalizadas y frente a las cuales es complejo reaccionar cuando no se cuenta con apoyo grupal o institucional.

Es optimista poner énfasis en los avances, pero sin perder el foco en las vacancias que se presentan en el ámbito porque pueden ser tomadas como oportunidades para continuar con el proceso de cambio que mejore la situación de las mujeres en el sector. Un ejemplo de esto es que si bien hoy se generan datos cuantitativos respecto de la conformación de los directorios, para promover el cambio sería clave capitalizar esa información, trasladarla a toda la cadena de valor del mercado de capitales; poner el foco en los productos y poner en valor la diversidad pero no tanto desde un enfoque de negocios que obligue a las mujeres a demostrar una y otra vez que contratarlas es rentable, que son seres humanos con capacidades, derechos y que tienen

algo que aportar, sino dar esto por sentado y mirar las razones por las que las mujeres no están teniendo lugar.

En el marco de esta investigación, se detectó que, para gran parte del sector empresarial, es muy generalizada la idea de que la consigna de la igualdad de género es una cuestión de moda y de marketing; no se logra instalar aún que cuando se habla de la agenda de género se trata de derechos humanos, y desde muchos espacios se considera que las iniciativas que buscan achicar las brechas y generar espacios más igualitarios en cierto momento dejarán de estar en auge. De la misma forma, desde las empresas no hay una asunción de responsabilidad frente a la garantía de esos derechos humanos ni una asunción del rol que desde el sector privado se puede ocupar para promover la igualdad de oportunidades. Este tipo de argumentos opera como justificación para no dedicarle el tiempo ni el presupuesto necesario para implementar políticas de abordaje de la problemática. Las compañías, en particular quienes toman las decisiones, amparándose en la coyuntura socioeconómica actual -y de los últimos años- del país, postergan y excluyen deliberadamente de la agenda los asuntos vinculados a género y diversidad toda vez que se considera que no son prioridad. Un interrogante que aportó una de las personas entrevistadas en este sentido resulta destacable y es que, por más que los temas de esta índole se incluyan en la agenda de las empresas, una interesante pregunta a hacerle a los directorios es qué cantidad de tiempo de deliberación le dedican.

Uno de los grandes obstáculos para que las profesionales del sector sean tenidas en cuenta para los directorios, es la falta de visibilidad; al indagar en la ausencia de mujeres en los órganos de administración los argumentos de que no hay mujeres capacitadas para los puestos o que si las hay, no las conocen, son los más escuchados. A estas explicaciones, desde diversos espacios las rechazan de lleno y responden que quienes se amparan en tales excusas no están buscando bien. Se suele culpabilizar a las mujeres por no contar con experiencia comprobable en administración y dirección de empresas pero esto resulta, sin lugar a dudas, arbitrario ya que son los sesgos, los estereotipos de género y la concepción de las masculinidades los que, al atravesar a quienes deciden quién ingresa y quién no a los directorios, los que entorpecen el acceso de las mujeres a los espacios de decisión. Sin acceso, difícilmente las mujeres del sector adquieran experiencia en dirección. En relación a esto, en las entrevistas se señaló que en el ámbito corporativo hay esfuerzos puestos en la formación de mujeres, a través de planes de carrera para crecer profesionalmente y acceder a puestos de liderazgos pero

los mismos se centran, sobre todo, en el acceso a mandos medios, más no se proyecta para que las mujeres accedan a la dirección.

Otro tipo de oportunidad que se presenta en los directorios y que, en muchas ocasiones, es desperdiciada por desconocimiento o de manera deliberada, es el efecto de tokenización. Cuando hablamos de mujeres en los directorios, esto hace referencia a que se designan mujeres pero ingresan al órgano de administración sin poder: no son escuchadas, no les brindan la información necesaria, sus opiniones no son tenidas en cuenta o atribuidas a un varón, entre otros factores. Aquí, la respuesta puede venir de la mano de las herramientas del gobierno societario a través de las cuales se establecen requerimientos para una buena gobernanza: determinar la cantidad y el tipo de información que las personas que integran el directorio deben tener para la opinión informada y la toma de decisiones, con cuánto tiempo de anticipación a las reuniones deben recibirla, las reglas para regular el debate, la moderación del mismo, entre otros aspectos que podrían, siempre que cuenten con perspectiva de género, promover un espacio más igualitario en términos de género. Al mismo tiempo, partiendo de la base de que, conforme explican desde sectores especializados, la dinámica cambia en función de si hay una mujer, dos mujeres o mayoría mujeres en un directorio, podría ser enriquecedor tener en cuenta que a mayor paridad, más chances habrá de que todas las voces se encuentren en un plano de igualdad.

Respecto de la adopción de políticas para promover la igualdad, las mismas tienen el potencial de generar cambios sustanciales si son diseñadas teniendo en cuenta la estructura y características de las compañías, si son acompañadas de programas de capacitación y designación de responsables; sin embargo, las mismas carecerán de valor alguno si no van de la mano con un marcado compromiso institucional que demuestre una verdadera voluntad empresarial para generar espacios igualitarios, construir ambientes libres de violencia y discriminación y que apueste a la puesta en valor de las capacidades de todas las personas que se desenvuelven en la compañía cuestionando privilegios y apartándose de sesgos. De lo contrario la empresa tendrá una larga lista de políticas institucionales con hermosas redacciones y ambiciosos objetivos pero que no se condicen con lo que el personal vive a diario en el contexto laboral. En esos casos, sí, las políticas y el discurso de género será nada más que una cuestión de marketing cayendo inevitablemente en el famoso “pink washing” que no es, nada más y nada menos, que la utilización de causas vinculadas a los derechos humanos -en particular las feministas y de diversidad- con fines exclusivamente comerciales.

Por último, en relación a las alternativas a trabajar está una cuestión que todavía encuentra resistencias incluso en los ámbitos más feministas y especializados en género: trabajar con varones. La consecución de la igualdad no puede tener un enfoque mujerista, no sólo porque actualmente la mirada binaria debería quedar atrás, sino también, porque difícilmente pueda cuestionarse y cambiar las dinámicas de la masculinidad hegemónica si en la mesa de diálogo no están los protagonistas. Debatir desde afuera, parándose en una postura acusatoria y no dialógica y constructiva no será jamás una estrategia efectiva frente a la necesidad de que como sociedad entera se pongan en crisis las dinámicas que históricamente, e incluso al día de hoy, perpetúan la relación desigual y jerárquica entre géneros y la exclusión de las mujeres de diversos espacios donde las decisiones son tomadas.

Los varones tienen que ser parte de esta conversación y es fundamental que se involucren en la temática no solamente para ver cómo las mujeres son perjudicadas, sino también para poder ser conscientes de que la masculinidad que las excluye y discrimina a ellas, también los oprime a ellos. Tal como lo expresa Gaba -directora de esta tesis y quien acompañó y orientó el enfoque del análisis- respecto del trabajo enfocado exclusivamente en las mujeres, si bien estas medidas tienen un valor: “si constituyen el único foco de trabajo, dejando fuera a los hombres y el trabajo sobre sus masculinidades, refuerzan en algún sentido la idea de que nosotras, las mujeres, debemos desarrollar o compensar unas habilidades faltantes para lograr entrar «en el juego»” (2023, p. 113).

En el marco de las organizaciones, una interesante veta a explotar se encuentra en la implementación de programas de integridad que, como se mencionó en el desarrollo del contexto, ya se impulsa desde el ámbito anticorrupción como es la Oficina Anticorrupción a través del RITE e iniciativas de sociedad civil como son los capítulos de Transparencia Internacional como en Argentina es Poder Ciudadano. Los programas de integridad son creados para prevenir la corrupción privada y, en el último tiempo, han ido incorporando la perspectiva de derechos humanos y la perspectiva de género. Esto significa que se busca promover la implementación de códigos de ética empresariales que contemplen políticas específicas de género como es el abordaje de la violencia, canales de denuncia seguros y no revictimizantes, el lenguaje no sexista, la eliminación de sesgos en lo que respecta a los conflictos de intereses, entre otros. Dentro de estos parámetros de integridad se trabaja un concepto que busca que el mensaje y comportamiento de las altas direcciones tengan coherencia con lo que sucede

en los mandos medios y el personal de línea -en donde, como se explicó, hay una diferencia en la tolerancia de ciertas dinámicas-. El término es el “tono en la cúpula / en la parte superior” o, en inglés, “tone at the top” y hace referencia a que el compromiso con determinados valores éticos de parte de las personas en los puestos de poder resulta decisivo para la implementación de cierta cultura organizacional. Significa que las altas direcciones deberían asumir un compromiso, hacer una bajada de línea de determinados valores y estar al día e involucradas activamente en el trabajo con todo lo relacionado con la cultura de la organización, las dinámicas y los comportamientos éticos. Los programas de integridad hoy buscan abarcar desde la prevención del fraude al respeto por los derechos humanos y permiten otorgar un mejor posicionamiento a las compañías tanto en el mercado de capitales como en un proceso licitatorio con el Estado.

Conclusiones

El disparador de este trabajo de investigación fue la brecha cuantitativa de participación de mujeres y hombres en los directorios de las emisoras del mercado de capitales argentino: las mujeres sólo ocupan el 12,4% de los puestos. Luego de la constatación de una diferencia de este tipo, le sigue profundizar el por qué. De acuerdo con lo relevado en este trabajo de investigación, la desigualdad de género en los órganos de administración se debe a que los requisitos para ser parte de un directorio aparentan ser neutrales pero están planteados, desde un inicio, para ser cumplidos por personas con total disponibilidad y sin cargas familiares ni de cuidado: parámetros que pueden cumplir, mayormente, los varones. A la vez, quienes están a cargo de seleccionar personas candidatas se encuentran atravesadas por sesgos de género basados en estereotipos y roles asumidos desde las primeras instancias de socialización dando lugar a que los mismos atributos tengan diferente connotación cuando se trata de mujeres o varones. Ejemplos de esto son la asertividad o la agresividad.

Se verificó que la construcción de una masculinidad hegemónica, sostenida por discursos y prácticas, exige modelos profesionales y laborales en muchos casos imposibles de alcanzar para las mujeres; mientras que reproduce dinámicas que llevan a la exclusión y limitación del poder cuando llegan: la asignación de determinadas tareas por considerarlas “de mujeres”, el acotado espacio para hablar que ellas tienen debido a las interrupciones, la desestimación y apropiación de sus aportes y la falta de acompañamiento a través de alianzas o mecanismos formales.

Mientras tanto, se verifica una dificultad en los varones para cambiar los patrones de comportamiento lo que no permite generar un ambiente habilitante para poner fin a las dinámicas de exclusión: ser quien rompe el pacto puede tener un costo muy alto. Y todo esto ocurre en un contexto patriarcal y de lógica neoliberal que no da lugar a cuestionar por qué las mujeres no están ahí, sino que en muchos casos se pregunta qué tendrían las mujeres para aportar.

Además de todo lo mencionado, se verifican marcadas resistencias en que los grupos accionarios ya que sólo confían en las personas que pertenecen a sus círculos más cercanos porque esto implica la asunción de un menor riesgo; esto se traduce indefectiblemente en la desconfianza en las mujeres que se proyectan a la alta dirección porque no son conocidas por ellos, no cuentan con una reputación en el sector y no han adquirido la experiencia necesaria en puestos similares. Este círculo vicioso de exclusión de las mujeres de los espacios de poder, sólo puede romperse por voluntad de quienes designan a las personas que integrarán el directorio, es decir, las personas dueñas de las empresas.

El cambio cultural de los últimos años otorgó visibilidad a la problemática y al día de hoy, parte de la sociedad ha dejado claro que hay dinámicas que ya no son ni serán aceptadas; sin embargo, es importante agregar que en la etapa final de este trabajo de investigación, se verifican diferencias entre el contexto al momento del trabajo de campo y el vigente al momento del cierre: los avances conseguidos en relación a la agenda de género, actualmente, se ven en jaque debido al contexto de backlash³⁵ que se evidencia a nivel global y nacional; prueba de eso es el triunfo electoral, a fines de 2023, del partido representante de la ultraderecha en el país con una abierta oposición a las cuestiones de género, diversidad y los ODS³⁶. Esto se ve reflejado en cuestiones estructurales como la interrupción de las políticas de género en toda la Administración Pública Nacional y en asuntos simbólicos como el caso de la CNV en donde, este año, cambiaron el nombre del evento global anual destinado a las personas que invierten en el mercado de capitales reinstalando el masculino genérico: Semana Mundial del Inversor³⁷ (anteriormente llamada Semana Mundial de las Inversoras y los Inversores³⁸).

³⁵ Rebote, retroceso. Reacción fuerte e incluso violenta frente a los cambios sociales.

³⁶ Cúneo Libarona en Diputados: "Rechazamos la diversidad de identidades sexuales que no se alinean con la biología" (27 de agosto de 2024). *Diario Perfil*. Disponible en <https://www.perfil.com/noticias/politica/cuneo-libarona-expone-en-diputados-en-medio-de-criticas-a-las-politicas-de-genero-del-gobierno.phtml>

³⁷ Semana Mundial del Inversor <https://www.argentina.gob.ar/noticias/semana-mundial-del-inversor>

³⁸ Semana Mundial de las Inversoras y los Inversores <https://www.cnv.gov.ar/semanamundialdelinversor/>

Independientemente del contexto, las mujeres hoy tienen mayor conocimiento sobre sus derechos y presentan menor disposición a que estos no se garanticen, pero resta trabajar con otros sectores la noción de que el cambio es colectivo. Esto implica considerar el trabajo con varones y su involucramiento en la lucha por la agenda de género, ya que sin este componente difícilmente se pueda avizorar un futuro más igualitario. Promover la igualdad de género no es algo que atañe exclusivamente a las mujeres, como si fuesen responsables ellas mismas de ser respetadas; es una problemática que convoca a toda la sociedad, ya no sólo interpela a los feminismos sino que hoy incluso sobre el sector privado recaen responsabilidades como así lo plantean los ODS y ha sido considerado en decisiones de tribunales internacionales³⁹.

Incluir a los varones puede generar incomodidad porque implica que ellos tomen conciencia del rol que ocupan en la reproducción de la desigualdad de género a través del sostén de prácticas discriminatorias y hasta paternalistas; sin embargo, resulta imprescindible que sean capaces de visibilizar que la masculinidad hegemónica no sólo excluye a las mujeres y las priva de ciertas oportunidades, sino que también tiene consecuencias e impactos en ellos, entorpeciendo también su libertad. Quizás el desafío frente a esto es strategizar cómo se aborda esa incomodidad para interpelar a los varones y cómo convocarlos a trabajar en pos de una agenda que parece ajena a ellos pero que los afecta de manera directa.

³⁹ CIDH (2023). Sentencia del caso Olivera Fuentes vs. Perú. 4 de febrero de 2023. Disponible en https://www.corteidh.or.cr/docs/casos/articulos/seriec_484_esp.pdf

Bibliografia

Acker, J. (1990). *Hierarchies, jobs, bodies: A Theory of Gendered Organizations*.

University of Oregon and Arbetslivscentrum, Estocolmo.

Acker, J. (1992). *From sex roles to gendered institutions*. Contemporary Sociology, Vol.

21, N° 5, pp 565-569. American Sociological Association.

Acker, J. (2012). *Gendered organizations and intersectionality: problems and*

possibilities. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal Vol.

31 No. 3, 2012 pp. 214-224 q Emerald Group Publishing Limited 2040-7149

DOI 10.1108/02610151211209072, University of Oregon, Eugene, Oregon,

USA.

Bertrand, M. (2017). *The Glass Ceiling*. Coase Lecture, London School of Economics,

Booth School of Business, University of Chicago.

Bonder, G. (1998). *Género y subjetividad: avatares de una relación no evidente*. En:

“Género y Epistemología: Mujeres y Disciplinas”. Programa Interdisciplinario de Estudios de Género (PIEG), Universidad de Chile.

Bonino, L. (2002). *Masculinidad hegemónica e identidad masculina*. Dossiers

Feministes N° 6. Masculinitats: mites, de /construccions i mascarades.

Seminari d’Investigació Feminista. Universitat Jaume I.

Bonino, L. (2005). *Micromachismos: el poder masculino en la pareja “moderna”*.

Voces de hombres por la Igualdad / comp. José Ángel Lozoya y José María

Bedoya. [Madrid] : Chema Espada, [2005] PP. 89-109

Burgess, D y Borgida, E. (1997). *Redefining sex-role spillover theory: the role of gender*

subtypes and harassers attributions. Social Cognition, Vol. 15, N° 4, 1997, pp.

291-311. University of Minnesota.

Burín, M. (1987). Estudios sobre la subjetividad femenina: mujeres y salud mental.

Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires.

Burín, M. (2008). Las “fronteras de cristal” en la carrera laboral de las mujeres. Género,

subjetividad y globalización. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

(UCES). Buenos Aires.

Burín, M. y Barca, V. (2002). El techo de cristal. Multiplicidad de sentidos, aportes

clínicos. Jornadas Foro 2002.

Cabral, P. y Acacio J. (2016) La violencia de género como problema público. Las

movilizaciones por “Ni una menos” en la Argentina. Disponible en

<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/85429>

CEPAL (2018). Envejecimiento, personas mayores y Agenda 2030 para el Desarrollo

Sostenible Perspectiva regional y de derechos humanos. Huenchuan, S.

Disponible en

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/431e4d95-46d9-4de6-a0a6-d41b1cb7d0b9/content>

CEPAL (2022a). Feminización de la pobreza en América Latina. CEPAL. Paz, J.

Disponible en

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a75987bf-f8e7-46b0-84a4-c17d9919121e/content>

CEPAL (2022b). Brechas, desafíos y oportunidades en materia de agua y género en

América Latina y el Caribe. Matus S. et al. Disponible en

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/5d8e3c04-d7c2-4bba-bcb6-3a0c39778c08/content#:~:text=Estudios%20muestran%20que%20las%20mujeres,todavía%20queda%20trabajo%20por%20hacer.>

Comisión Nacional de Valores (2017). Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública.

Comisión Nacional de Valores (2018). Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública.

Comisión Nacional de Valores (2019). Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública.

Comisión Nacional de Valores (2019). Resolución General N° 797/2019. Código de Gobierno Societario. Disponible en

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/vf_codigo_de_gobierno_societario_-8.2.22.pdf

Comisión Nacional de Valores (2021). Informe sobre la participación de mujeres en el mercado de capitales.

Comisión Nacional de Valores (2021). Protocolo de Prevención, abordaje y erradicación de la violencia por motivos de género en el ámbito de la Comisión Nacional de Valores. Disponible en

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/protocolo_cnv_de_violencia_de_genero_final.pdf

Comisión Nacional de Valores (2021). Encuesta Voluntaria a Entidades Reguladas.

Disponible en

<https://www.argentina.gob.ar/cnv/genero-y-diversidad/encuesta-voluntaria-entidades-reguladas>

Connell, R. W. (2003) Masculinidades. Capítulo 3 “La organización social de la masculinidad” PUEG / UNAM. México. Pp 103-129.

Connell, R. W. (2009). “Dentro de la Torre de cristal: La construcción de las masculinidades en el mundo del capital financiero” en Olavarría, José (ed) (2009) Masculinidades y globalización. Trabajo y vida privada, familias y sexualidades. Red de Masculinidades, UAHC, CEDEM. Santiago, Chile. Pp 15-35.

Connell, R. W. y Wood, J. (2005). *Globalization and Business Masculinities* en Men and Masculinities. University of Sydney.

Corte Suprema de Justicia de la Nación (2022). Mapa de Género en la Justicia Argentina. Disponible en <https://om.csjn.gob.ar/consultaTalleresWeb/public/documentoConsulta/verDocumentoById?idDocumento=165>

Cuadrado, I. y Morales J. F. (2007). *Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones - 2007. Volumen 23, n.º 2 - Págs. 183-202. ISSN: 1576-5962.

Deer, C. y León, M (2005). La brecha de género en la propiedad de la tierra en América Latina. Dialnet. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6164118.pdf>

Gaba, M. (2021). “Haciendo género” en las universidades chilenas. Hacia una sistematización de los discursos y prácticas de las expertas de las áreas de género(s) en su trabajo de transformación institucional. Universidad Diego Portales.

Gaba, M. (2023). Cruces entre géneros, feminismos y organizaciones. De las teorías a las prácticas. Santiago de Chile. RIL editores, 2023.

- Gutek, B. y Cohen A. (1987). *Sex ratios, sex role spillover, and sex at work: a comparison of men's and women's experiences*. Human Relations, Volume 40, Number 2, 1987, pp. 97-115. Claremont Graduate School.
- Iglesias, G. (23 de febrero de 2023). Radiografía del empleo en la Argentina: ránking de salarios, informalidad y los que buscan un segundo trabajo. *Ámbito*.
<https://www.ambito.com/economia/radiografia-del-empleo-la-argentina-rankin-g-salarios-y-los-que-buscan-un-segundo-trabajo-n5658022>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2013). Encuesta Anual de Hogares Urbanos (EAHU). Tercer Trimestre de 2013. Disponible en
[/https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/tnr_07_14.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/tnr_07_14.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2022). Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2021. Disponible en
https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/enut_2021_resultados_definitivos.pdf
- Jodelet, D. (1986). *La representación social: fenómenos, concepto y teoría* en Psicología Social II. Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales. Ed. Paidós.
- KPMG (2022). Sigue baja la representación de mujeres en la máxima conducción de las mil empresas argentinas que más venden. Disponible en

<https://kpmg.com/ar/es/home/media/press-releases/2023/12/sigue-baja-la-representacion-de-mujeres-en-la-maxima-conduccion-.html>

Ley N° 19.550 General de Sociedades. 1984. Disponible en

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

Ley N° 20.744 de Contrato de Trabajo. 1976. Disponible en

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

Ley 26.485 de Protección Integral a las Mujeres. 2009. Disponible en

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/150000-154999/152155/texact.htm>

Ley N° 26.831 de Mercado de Capitales. 2012. Disponible en

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/205000-209999/206592/texact.htm>

Madrid, S. (2009). Negociando con hombres de negocios. Reflexiones sobre masculinidades de élite y equidad de género en la globalización.

Maffía, D. (2008). “Contra las dicotomías: feminismo y epistemología crítica”. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras, Seminario de Epistemología Feminista.

Marilyn Loden, la mujer que inventó la expresión "techo de cristal". (2017, 13 de diciembre). *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-42338736>

Ministerio de Educación (2021). Mujeres en el Sistema Universitario Argentino 2019-2020. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-mujeres-superan-en-mas-del-10-los-varones-en-cantidad-de-estudiantes-y-en-egresadas-en#:~:text=Entre%20otros%20datos%2C%20surge%20de,%2C1%25%20de%20los%20egresados>

Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad y Comisión Nacional De Valores. Resolución Conjunta N° 21029/2021. Guía de recomendaciones para la igualdad de género en el ámbito del mercado de capitales. Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/241950/20210317>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2021). Corporate Governance Factbook 2021 https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/oecd-corporate-governance-factbook-2021_783b87df-en

Olavarría Aranguren, J. (2017) Sobre hombres y masculinidades. Ponerse los pantalones. Capt. 1 Hombres, género y masculinidades. UAHC, Crea Equidad. Santiago. Chile. (Pgs 15-42).

Poder Ciudadano y ELA (2021). Géneros y Corrupción en América Latina: urgencias y

oportunidades. Disponible en

<https://poderciudadano.org/generos-y-corrupcion-en-america-latina-urgencias-y-oportunidades/>

Rodríguez Enríquez, C. (2001). *“Todo por dos pesos (o menos): Empleo femenino remunerado y trabajo doméstico en tiempos de precarización laboral”*.

Buenos Aires. CIEPP.

Sautu, R. (2005). *Todo es teoría. objetivos y métodos de investigación*. Lumiere.

Buenos Aires.

Tajer, D. (2020). *Psicoanálisis para todxs: por una clínica pospatriarcal,*

posheteronormativa y poscolonial. Colección Psicoanálisis, Sociedad y

Cultura. Editorial Topía, Ciudad de Buenos Aires.

Transparencia Electoral (2022). Solo 2 mujeres gobiernan provincias en toda la

Argentina. Disponible en

<https://transparenciaelectoral.org/observatoriodemujeresypolitica/solo-2-mujeres-gobiernan-provincias-en-toda-la-argentina/>

Vergara, A. y otros (2014). *El feminismo y los estudios de género*. Disponible en

<https://revistasdigitales.uniboyaca.edu.co/index.php/EFQ/article/download/81/82/233>

West, C. y Zimmerman, D.H. (1987). Doing gender. *Gender and Society*, Vol. 1, No. 2.
(Jun., 1987), pp. 125-151.