



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

Equidad de género en el ámbito laboral.

***Desafíos en el desarrollo de mandos medios/directivos femeninos en
MAPFRE ARGENTINA***

Autor: Gabriel Zaneck

DNI: 30.444.960

Directora del Trabajo: Marcela Zangaro

Buenos Aires, 08 de marzo de 2021

Índice

1. Resumen ejecutivo	3
2. Introducción	4
2.1. Problemática a abordar	4
2.2. Presentación de la organización	8
2.3. Objetivo central del trabajo	15
3. Marco conceptual	16
3.1. El efecto “Techo de cristal”	17
3.1.1. Barreras personales	20
3.1.2. Barreras contextuales	26
3.1.3. Los cupos femeninos como alternativa	45
3.2. Equidad de género en el mercado de seguros de Argentina	47
3.2.1. El mercado asegurador argentino	47
3.2.2. Equidad de género	50
3.3. Acciones y buenas prácticas en pos de la equidad	52
3.3.1. Acciones de empresas del mercado asegurador argentino	53
3.3.2. Acciones de empresas del mercado general argentino	57
3.3.3. Programas e iniciativas globales de MAPFRE	60
4. Investigación de campo	62
4.1. Metodología de relevamiento	62
4.2. Relevamiento cuantitativo: Evolución y realidad de la empresa	63
4.2.1. Proporción de mujeres y roles desempeñados	63
4.2.2. Promociones e ingresos de los últimos años	68
4.2.3. Indicadores demográficos y de situación familiar	72
4.2.4. Brecha salarial	78
4.3. Relevamiento cualitativo: Presentación y análisis de la información de campo	80
4.3.1. Entrevistas a mujeres de la organización	80
4.3.2. Entrevistas al equipo de Recursos Humanos	96
4.4. Síntesis de los principales hallazgos	99

5. Conclusiones	104
6. Recomendaciones	108
7. Reflexiones finales	111
8. Referencias Bibliográficas	112
9. Anexos	118
9.1. Anexo 1: Acciones en relación a los WEPs	118
9.2. Anexo 2: Iniciativas de empresas en el marco del programa Ganar-Ganar	122
9.3. Anexo 3: Otras iniciativas implementadas por grandes empresas	124
9.4. Anexo 4: Preguntas guía de las entrevistas	129
9.5. Anexo 5: Datos de las personas entrevistadas	131



Universidad de
San Andrés

1. Resumen ejecutivo

Hace ya algunos años, MAPFRE ha asumido compromisos de diversidad y equidad de género a nivel global. Sin embargo, en el caso de Argentina, no se han alcanzado a cumplir las metas propuestas relacionadas con esos compromisos. Específicamente, no se ha podido avanzar lo suficiente en la meta establecida de mujeres en los puestos de dirección y jefatura. Si bien es cierto que ha habido un progreso en los últimos años, todavía se encuentra lejos de los niveles comprometidos. A su vez, no se identifica una razón clara acerca de los motivos que limitan este progreso.

Con esta problemática planteada, el presente trabajo busca indagar las barreras y condicionantes que han dificultado el avance esperado en cuanto a promociones de mujeres a puestos de responsabilidad en MAPFRE ARGENTINA.

Partiendo en principio de una exposición teórica, se ha desarrollado un análisis cuantitativo a fin de exhibir la evolución, propia de la empresa y en comparación con el mercado, que se ha logrado en relación a la temática abordada. Dicho análisis representa el enfoque principal del presente trabajo. A su vez, de forma complementaria, mediante entrevistas a mujeres directivas y a parte del equipo de Recursos Humanos, se ha indagado en sus experiencias y percepciones para arribar a conclusiones que den respuesta al interrogante planteado.

A modo de cierre y como aporte de valor, se plantean propuestas de mejoras y planes de acción específicos, con el objetivo de revertir la tendencia y alcanzar las metas establecidas.

2. Introducción

2.1. Problemática a abordar

El siglo XX se presenta para las mujeres como el período donde probablemente hayan conseguido sus mayores avances en términos de igualdad frente a los hombres desde la perspectiva social, política, educacional y profesional/laboral. Los movimientos feministas, surgidos mucho tiempo antes, adquirieron nuevas formas, se transformaron y fueron consiguiendo conquistas en términos de igualdad, diversidad e inclusión a lo largo de este período (Rubio Rubio, 2006)

El avance progresivo de las mujeres en el ámbito laboral ha sido una característica distintiva desde las últimas décadas del siglo pasado, y se profundizó aún más en el inicio del siglo XXI. Las transformaciones sociales, los cambios culturales y las demandas de las nuevas generaciones impulsaron progresivamente cambios en el rol de la mujer en la sociedad, desde su lugar en la familia (como hija, esposa y madre) hasta su posición en el mercado de trabajo. Desde una perspectiva de integración general, las estadísticas muestran que la presencia femenina se ha visto incrementada en la totalidad de trabajadores ocupados. Sin embargo, ¿ha sido esta integración homogénea en todos los niveles de las estructuras organizacionales?

Históricamente, las mujeres se han ido integrando al mercado laboral en ciertas profesiones feminizadas que, por lo general, tenían por objetivo asistir a otras personas (Agut & Hernandez, 2007). Ejemplos de estas profesiones son las de maestras, enfermeras, secretarias, asistentes, personal de servicio doméstico, atención en comercios, entre otras. Es decir, ciertas ocupaciones eran catalogadas como puestos preponderantemente femeninos y, por el contrario, otras eran reservadas solo para los hombres (Roldán-García et al., 2012). Este tipo de discriminación se constituye como una segregación horizontal de trabajo. Más allá de la jerarquía o el nivel de responsabilidad, la distinción se produce a nivel de tareas.

Por otro lado, la discriminación en cuanto al nivel jerárquico de las posiciones ocupadas, se establece como segregación vertical. En relación a ello, la poca

representación de las mujeres en los niveles más altos de las organizaciones deja en evidencia esta distinción, la cual conlleva menores niveles de desarrollo profesional, poder, responsabilidad, autonomía, retribución, entre otros (Roldán-García *et al.*, 2012). Un dato no menor es que ambos tipos de segregaciones conllevan situaciones de inequidad salarial. Las mujeres, tanto por ocupar puestos de menor jerarquía o de sectores no centrales para el negocio, verán que sus ingresos son menores en relación con los de los hombres. Esta situación viene a acentuar una diferencia de ingresos ya existente entre hombres y mujeres quienes, frente a iguales puestos, evidencian una diferencia sustancial en favor de los primeros (World Economic Forum, 2020; CEPAL, 2019; Piovani & Salvia, 2018).

Más allá de lo expuesto y antes de continuar, valdrá la pena preguntarse, ¿Por qué la diversidad es un tema del que deberemos ocuparnos? Sin entrar en apreciaciones subjetivas que refieran a cuestiones éticas, de responsabilidad, deber o justicia, la cuestión de género dentro de las organizaciones y, principalmente en las empresas, debe ser un tema de agenda por varias razones.

Existen numerosos estudios que han abordado las implicancias económicas de disponer una mayor diversidad de género en los mandos directivos de las empresas. Si bien algunos autores han llegado a la conclusión, desde el punto de vista de resultados financieros, de que no hay evidencia empírica que demuestre que un directorio más diverso, con equidad de participantes femeninos y masculinos, produzca mayores resultados o aumente el valor de capitalización de la firma para los accionistas, que uno solamente compuesto por hombres (Tanaka, *et al.*, 2016; Isidro & Sobral, 2015), también diversos análisis estadísticos han demostrado que las empresas con al menos una mujer en su directorio obtienen mejores resultados que aquellas compuestas solo por hombres. Por ejemplo, un estudio de la consultora McKinsey & Company (2013) analizó el rendimiento de 345 empresas latinoamericanas y corroboró que, aquellas con al menos un miembro femenino en su comité ejecutivo, presentaban en promedio un 47% mayor de ganancias. Por su parte, un informe similar de la consultora Credit Suisse (2012) sobre más de dos mil empresas de países desarrollados expone, en la misma línea, que hay una relación lineal entre la cantidad de mujeres en la junta directiva y la capitalización de mercado de las

empresas. A mayor cantidad de mujeres, las empresas muestran un mayor crecimiento promedio en el mismo período de tiempo.

Además, se ha evidenciado que la diversidad de género influye positivamente en cuestiones relativas a la mejora del diseño de las estructuras de las organizaciones y al desarrollo de nuevas estrategias corporativas (Jimeno de la Maza & Redondo Cristóbal, 2013). Estas ventajas se explican principalmente por la incorporación de diferentes puntos de vista y diversas maneras de pensar, donde se priorizan o consideran otros aspectos fuera de lo establecido por un grupo homogéneo. La diversidad aportará una mejor comprensión de los mercados, los competidores, los clientes (actuales y potenciales) y proveedores, al considerarlos desde otras facetas antes ignoradas.

Otro aspecto positivo de la gestión de la diversidad y, particularmente, del equilibrio entre la vida personal y laboral, se relaciona con el impacto positivo en la satisfacción de las personas que trabajan en la organización. La motivación resulta fundamental para lograr una mayor productividad de las personas, y el compromiso generado será más valioso que las horas de dedicación que se les exija (Jimeno de la Maza & Redondo Cristóbal, 2013). Por su parte, la no discriminación permitirá aprovechar y potenciar a las personas de mayor talento dentro de la organización, más allá de su género. Esto redundará en una menor rotación y una preservación del talento potencial en la empresa.

Robinson & Dechant (1997) suman otras ventajas a la gestión de la diversidad a nivel de dirección. A la ya mencionada mejor comprensión de los mercados, suman la ventaja de contar con un equipo más creativo e innovador, que tendrá a su vez, una mayor calidad en la resolución de problemas. Por su parte, según los autores, la diversidad mejorará también la eficacia del liderazgo y contribuirá a construir relaciones más efectivas.

Finalmente, cabe mencionar que órganos de decisión diversos indicarán una mayor percepción de responsabilidad social por parte de los grupos de interés de la organización. Esto a su vez, tendrá su correlato en un impacto positivo sobre la reputación, lo que se constituye como un valioso elemento intangible que será valorado desde la percepción por parte de público externo a la firma,

como son los clientes, inversores, competidores, etc. (Jimeno de la Maza & Redondo Cristóbal, 2013).

Como mencionan Cuadrado y Morales (2007), a pesar del avance progresivo de las mujeres mencionado al inicio de este apartado, la persistencia de la desigualdad en la ocupación de puestos de decisión y cargos de responsabilidad pone en evidencia que la integración aún no es tal, más allá de la incorporación de la mujer al mercado de trabajo. Al analizar este progreso en detalle, se observa que la integración se ha producido mayormente de manera horizontal. Como se verá más adelante, en los niveles inferiores de la organización, más allá del puesto, se percibe una mayor integración. Por el contrario, desde el punto de vista de integración vertical, la ocupación de cargos jerárquicos y el acceso a puestos de mando siguen teniendo una impronta principalmente masculina.

En muchas organizaciones es “políticamente correcto” contar con mujeres en los órganos directivos. Sin embargo, este cambio de actitud pareciera no ser suficiente. Los progresos son lentos y, ya desde hace unos años, Heller (2012) sostenía que, de seguir con este ritmo, deberán pasar aún algunas décadas más para alcanzar una verdadera equidad en las empresas.

Las sociedades demandan cambios al respecto y las empresas, como actores centrales de la sociedad, se ven en la obligación de dar respuestas a tales demandas. Quizás por su condición de empresas globales y por estar regidas por normativas de *compliance* más rigurosas, las empresas multinacionales, por lo general, son las que desarrollan planes concretos acordes a metas precisas al respecto.

En este contexto, hace más de cuatro años, junto con la definición de los objetivos estratégicos corporativos para un primer período comprendido entre 2016 y 2018, la aseguradora española MAPFRE asumió el compromiso de lograr, a nivel global, los objetivos de equidad e inclusión que implicaban alcanzar un 40% de mujeres en puestos de dirección o jefatura y un 2% de personas con algún tipo de discapacidad en la plantilla.

Bajo estas premisas comunes en materia de diversidad y, particularmente, en equidad de género, cada país ha tenido que analizar el estado de situación de

las mujeres en los puestos de mando y determinar sus perspectivas en pos de cumplir con los compromisos globales asumidos por el grupo.

Finalizado el mencionado trienio (de 2016 a 2018), el progreso a nivel global ha resultado satisfactorio y se han cumplido los objetivos, ya que un 40,8% de los puestos jerárquicos eran, al cierre de 2018, ocupados por mujeres. Sin embargo, a nivel local en Argentina, la realidad nos indica que los progresos han sido limitados en este aspecto. Si bien se ha incorporado la preferencia de género al proceso de selección o promoción (ante igualdad de perfiles de candidatos para un puesto, se prioriza el de la mujer), la realidad indica que, habiéndose cumplido el plazo, las mejoras de los indicadores de equidad en Argentina resultaron insuficientes frente a la situación inicial y las propuestas planteadas.

Sin embargo, el desafío se ha renovado para el segundo período del plan estratégico, que abarca de 2019 a 2021, en el que se incluyeron para la medición de los objetivos de equidad otros indicadores mediante los cuales cada país deberá monitorear sus avances. Nuevamente, si bien se ha progresado en estos aspectos, hasta el momento los avances han sido limitados o, por lo menos, a un ritmo menor al esperado. Sin respuestas claras acerca de las dificultades que impiden progresar en este sentido, se presenta un problema que la empresa debería analizar con mayor profundidad, a fin de comprender las razones de este limitado progreso.

2.2. Presentación de la organización

MAPFRE es un grupo asegurador mundial que tiene su origen en España en el año 1933, cuando nace como una mutualidad rural mediante la cual los propietarios de fincas se protegían de posibles accidentes de trabajo de sus empleados. Con el tiempo, se convirtió en una corporación internacional, al expandir sus operaciones hasta abarcar 44 países, en los cinco continentes.

La empresa se ha consolidado a lo largo del tiempo como la mayor aseguradora española en el mundo, la mayor multinacional aseguradora en Latinoamérica y uno de los 15 mayores grupos europeos por volumen de primas, las cuales alcanzaron, al cierre de 2019, unos 28.472 millones de euros en todo el mundo.

Actualmente cuenta con más de 34.000 empleados en todo el mundo, una red de 13.024 oficinas que trabajan junto con alrededor de 80.000 productores/mediadores para la comercialización de sus productos. Para alcanzar tales magnitudes, la operación de la empresa se divide en cuatro unidades de negocio:

- Unidad de Seguros (filiales aseguradoras en los países).
- Unidad de Reaseguro (MAPFRE RE).
- Unidad de Riesgos Globales (MAPFRE GLOBAL RISKS).
- Unidad de Asistencia, Servicios y Riesgos Especiales (MAPFRE ASISTENCIA).

Por su parte, la visión, misión y valores de la compañía son los siguientes¹:

- Visión: MAPFRE quiere ser la aseguradora global de confianza.
- Misión: Somos un equipo multinacional que trabajamos para avanzar constantemente en el servicio y desarrollar la mejor relación con nuestros clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y la sociedad en general.
- Valores:
 - Solvencia: Poseemos una fortaleza financiera con resultados sostenibles a largo plazo que nos permite cumplir con nuestros clientes.
 - Integridad: Actuamos de forma ética y con un enfoque socialmente responsable en todas nuestras actividades y compromisos.
 - Vocación de servicio: Nuestra iniciativa está continuamente orientada al cuidado de nuestros clientes.
 - Innovación para el liderazgo: Entendemos la diferenciación como un aspecto clave para crecer y mejorar. Para ello, la tecnología es nuestra principal herramienta que ponemos al servicio de nuestros negocios y propósitos.

¹ Fuente: <https://www.mapfre.com/nuestro-proposito/>

- Compromiso: Estamos implicados con nuestro propósito, creemos en él y en su misión de ayudar a construir una sociedad mejor entre personas y para personas.

La empresa cuenta con un importante componente social desde sus orígenes como mutualidad hasta la actualidad. Su principal accionista (y dueña de la empresa) es la Fundación MAPFRE, con el 67,7% de su capital social. De esta manera, se garantiza la independencia y estabilidad de la Fundación para que pueda mantener sus programas de largo plazo en materia de Acción Social, Seguro y Previsión Social, Cultura, Prevención y Seguridad Vial, y Promoción de la Salud.

A nivel local, MAPFRE ARGENTINA es una sociedad anónima que cuenta con más de 30 años de presencia en el país. La compañía se establece y comienza sus operaciones en Argentina en 1986, al adquirir Aconcagua Compañía de Seguros S.A. En la actualidad, mediante la consolidación de un holding con presencia en todo el país, desarrolla las actividades vinculadas a la Unidad de Seguros² en Argentina mediante dos empresas:

- MAPFRE ARGENTINA SEGUROS S.A., que comercializa seguros patrimoniales. Los ramos que abarca son: automóviles, hogar, patrimoniales y responsabilidad civil, ingeniería y construcción, transporte de mercaderías, caución, agrarios, embarcaciones y aviación.
- MAPFRE ARGENTINA SEGUROS DE VIDA S.A., específica para seguros de vida. Incluye a los seguros de vida, salud, accidentes personales y sepelio.

Si bien el presente trabajo centrará el análisis sobre estas empresas, la compañía tiene además presencia en otras actividades mediante las siguientes firmas:

² La actividad correspondiente a la Unidad de Riesgos Globales se desempeña localmente mediante las empresas de seguros.

- IBERO ASISTENCIA S.A., perteneciente a la Unidad de Asistencia, que brinda servicios de asistencia vehicular, sobre el hogar y asistencia médica.
- MAPFRE RE COMPAÑÍA DE REASEGUROS S.A., empresa reaseguradora del grupo.
- CESVI ARGENTINA S.A. (participación mayoritaria), que brinda servicios de capacitación en seguridad vial, manejo defensivo, peritaje y reparación segura de automóviles, entre otros.

Al cierre de 2019, MAPFRE ARGENTINA (seguros y vida) cuenta con 460.217 clientes, a quienes han asegurado: 219.925 automóviles, 124.747 viviendas, 15.640 comercios y 932.837 vidas, lo que generó un ingreso por primas facturadas de 9.182 millones de pesos. Este volumen de facturación la posiciona en el 13vo puesto dentro del ranking de aseguradoras del país, con una cuota de mercado del 2,49%. Para desarrollar su actividad, a 2019 la compañía contaba con más de 200 oficinas comerciales (de las cuales 29 son oficinas propias) y una red de más de 2.500 productores asesores de seguros (PAS), mediante los cuales comercializa sus productos.

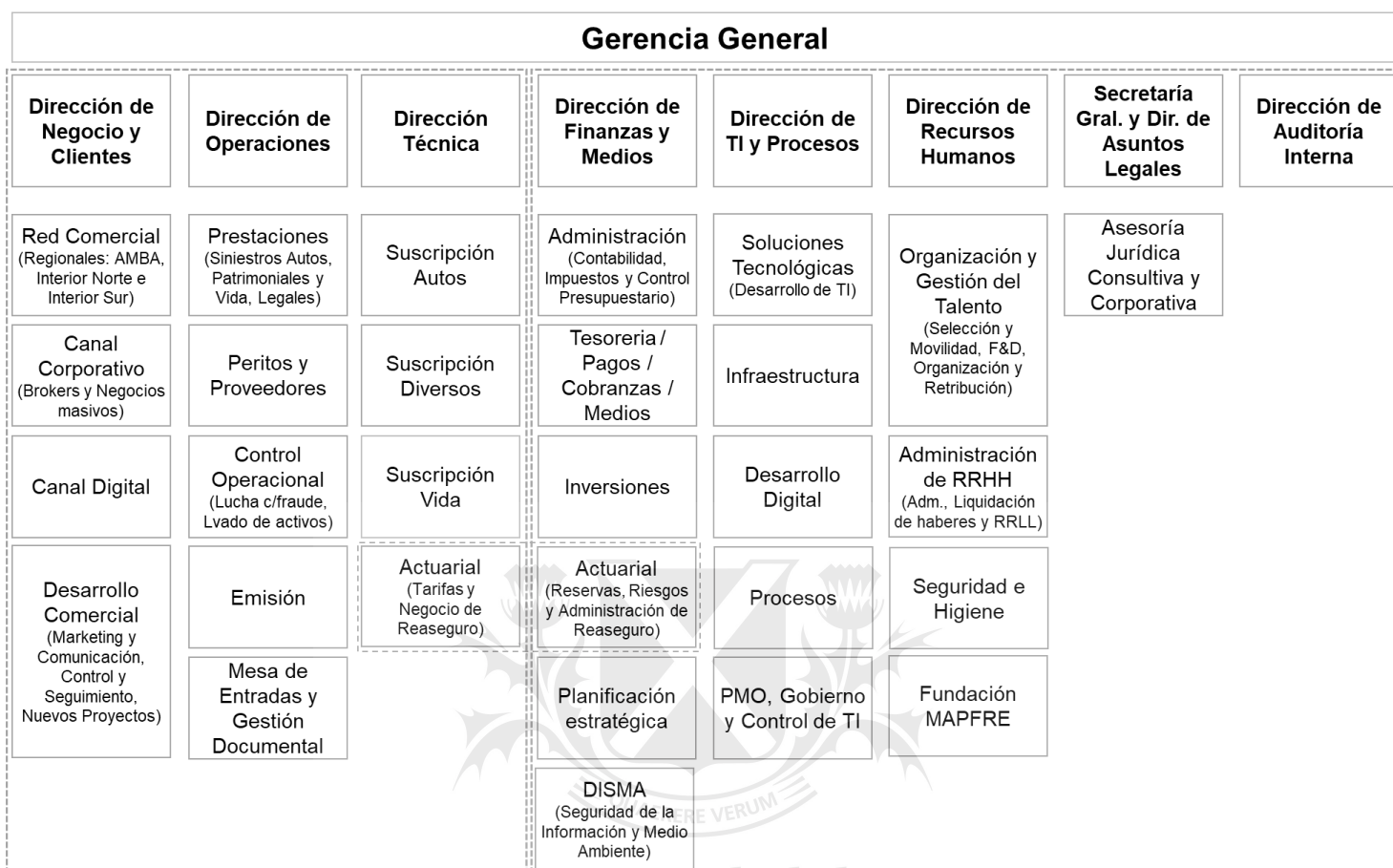
Desde el punto de vista interno, cuenta con 563 empleados³ de los cuales 51,6% son hombres y 48,4% mujeres; y 55% se desempeñan en el edificio central, mientras que el 45% lo hace en las oficinas comerciales propias.

Como se detalla en la Figura 1, la estructura de la compañía cuenta con ocho direcciones (tres de negocio y cinco de soporte)⁴ dependientes de la Gerencia General. Del total de empleados, el 72% de las personas se desempeñan en funciones de negocio, mientras que el 28% lo hacen en tareas de soporte.

³ A diciembre de 2019.

⁴ A pesar de pertenecer formalmente a la Dirección de Finanzas y Medios, la Gerencia Actuarial realiza tanto funciones de negocio como de soporte.

Figura 1
Estructura funcional de MAPFRE ARGENTINA.



Estructura de Negocio

Estructura de Soporte al Negocio

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la empresa.

El crecimiento de la empresa a nivel global en los últimos años ha llevado a que, primero en 2016 y luego en 2019, se definieran planes estratégicos trianuales a fin de delinear el camino que la compañía debería seguir para acompañar el crecimiento de manera sostenible.

Primer ciclo estratégico (2016-2018)

La transformación de la organización hacia la empresa del futuro que quiere ser implicó, desde un primer momento, cambios en la estrategia de negocio, en la gestión técnica y operativa, en un viraje hacia la transformación digital y, desde el punto de vista de Recursos Humanos, en un cambio cultural y de desarrollo de talento interno.

Dentro de este marco, cuestiones vinculadas con nuevos entornos de trabajo, la gestión del clima laboral y la diversidad se tornan relevantes como impulsores de la transformación perseguida. Particularmente, dentro del apartado referente a la cultura y el talento interno, se establecieron compromisos de clima laboral, movilidad funcional y geográfica, y de igualdad e inclusión.

En lo referente a la equidad de género, el desarrollo de liderazgos femeninos se establece como un punto central de una cultura más abierta e inclusiva. Entendiendo que es función de Recursos Humanos impulsar y potenciar tales cambios, valdrá la pena centrar el foco en temas vinculados a los procesos y programas de formación y desarrollo, selección y movilidad interna, compensaciones, y las medidas de flexibilidad y conciliación, como forma de aproximación a lo que la organización hace y podría hacer, desde tales aspectos, para potenciar a las mujeres.

En el proceso de transformación de la compañía a nivel global, se le ha dado mucha importancia desde la dirección al objetivo de lograr una cultura más inclusiva y equitativa para las mujeres. En este sentido, vale destacar como un hito importante la designación en 2015 de la Directora General de Recursos Humanos como primer miembro femenino del Comité Ejecutivo de MAPFRE a nivel corporativo, en los más de 75 años de historia de la empresa. A su vez y como se mencionó, actualmente más del 40% de los puestos de responsabilidad están ocupados por mujeres (lo que muestra el cumplimiento del objetivo para el trienio).

Como empresa global, las metas de Recursos Humanos comprometidas han demandado esfuerzos en todos los países, sobre los cuales se esperan mejoras en sus indicadores. Si bien cada país ha establecido sus metas locales acordes a su punto de partida y su realidad particular, lo cierto es que todos deberían mostrar progresos en relación a los compromisos asumidos.

Analizando el caso de Argentina, la situación inicial indicaba que en 2015 el 28,5% de los puestos de jefatura y dirección estaban ocupados por mujeres. Frente a este indicador, se plantearon metas con un avance progresivo que estimaba elevar este *ratio* a un 32,3% para 2018 y alcanzar un modesto 35%

para 2019 (frente al 40% global). Sin embargo, a finales de 2018 el indicador aún se encontraba por debajo de la meta, llegando a un 30,7%. Esta tendencia se mantuvo para el cierre de 2019, cuando el indicador resultó de 34,3%, pese a los esfuerzos por impulsar la promoción de mujeres a los puestos de mando.

Segundo ciclo estratégico (2019-2021)

Finalizado el primer trienio y habiendo realizado un balance de los logros alcanzados, se replantearon los objetivos y la metodología de medición (indicadores) de cara hacia el futuro bajo el lema de “transformarse para crecer y mejorar la rentabilidad”.

Para ello, se articuló la estrategia de transformación en tres pilares: orientación al cliente, excelencia en la gestión técnica y operativa, y en la cultura y talento. Sobre este último eje, desde Recursos Humanos, se continuará trabajando en el desarrollo de nuevos entornos digitales con la incorporación de herramientas colaborativas para trabajar de manera más integrada y ágil, con estructuras más dinámicas, y la experiencia del empleado, centrado en sus necesidades de desarrollo y de equilibrio entre la vida personal y laboral. De manera transversal, se renueva el impulso sobre la igualdad de oportunidades, la diversidad y la inclusión laboral como principios transversales.

A los indicadores establecidos para el primer ciclo en cuestiones de diversidad, se incluyeron los siguientes:

- % de vacantes de puestos de responsabilidad que se cubren con mujeres.
- % de Mujeres en puestos de Dirección.
- Brecha salarial.

Pasado el primer año de este nuevo ciclo, los indicadores muestran que aún hay trabajo por realizar. Sobre la meta planteada de 45% de las vacantes de puestos de responsabilidad cubiertos por mujeres, al cierre de 2019 se alcanzó solo un 37%. De no aumentar este valor, que indica el avance progresivo de los nuevos nombramientos, el ritmo de hacia la equidad de género en niveles de mandos medios y directivos seguirá siendo lento en relación a los objetivos establecidos.

Como último punto, vale mencionar que, como se verá más adelante, no se evidencia una situación de inequidad por nivel desde lo salarial. En este sentido, los objetivos de relacionados con la brecha salarial se han estado cumpliendo según las expectativas.

2.3. Objetivo central del trabajo

Considerando las metas globales de equidad de género en términos de mujeres en puestos de mando, su promoción a puestos de responsabilidad y de equidad salarial, el objetivo del presente trabajo se centrará en indagar acerca de las causas que podrían explicar las dificultades para alcanzar, a nivel local, las expectativas globales de equidad y, sobre esa base, proponer líneas de acción para poder lograrlas.

Específicamente, la pregunta central del trabajo será: *¿Cuáles son los factores y condicionantes que atentan contra el cumplimiento de las metas de equidad de género en puestos directivos/jefaturas en MAPFRE ARGENTINA?*

A fin de evaluar el avance en este sentido, se expondrá la evolución de indicadores que puedan graficar, cuantitativamente, las particularidades del progreso realizado en los últimos años, así como también la comparación en relación al mercado local de seguros.

Como estrategia metodológica de campo, se realizarán entrevistas a miembros de la organización para conocer sus propias experiencias y percepciones sobre las dificultades que se les presentan a las mujeres para poder ocupar cargos de responsabilidad en la empresa.

Sobre la base de las conclusiones a las que se logre arribar producto de la presente investigación y, considerando los resultados que arroje el proceso, se plantearán alternativas de acción para promover el desarrollo de liderazgos femeninos con medidas que contrarresten los impedimentos hallados.

3. Marco conceptual

El objeto de estudio del presente trabajo implica de por sí un desafío con tan solo pretender circunscribirlo a la situación particular de una empresa. La equidad de género, el desarrollo de liderazgos femeninos y la equidad salarial son diferentes facetas de una discusión vigente mucho más amplia que viene dándose hace tiempo. No es menos cierto que la relevancia cada vez mayor que va tomando en las agendas de debate la cuestión de género pone en evidencia una urgencia por avanzar en aspectos concretos, más allá del discurso políticamente correcto. Felizmente, se ha potenciado en los últimos años un movimiento que crece de forma exponencial y cada vez con mayor ruido a su paso. Las reivindicaciones por la igualdad de derechos y oportunidades para las mujeres en muchos aspectos de la vida en sociedad ya es un tema común a casi todos los países de occidente.

Dada la amplitud de enfoques desde los cuales pueden analizarse estas reivindicaciones (aspectos históricos, sociológicos y antropológicos, entre otros), en este trabajo se considerará principalmente la equidad en términos laborales y desde el punto de vista de la segregación vertical enunciada en el apartado anterior. Es decir, se enfocará en el crecimiento profesional desde una perspectiva de desarrollo de carrera ascendente en la pirámide organizacional.

En este sentido, en esta sección se abordará la temática mencionada mediante los siguientes ejes conceptuales:

- 1) Contexto y situación actual de la problemática a estudiar: el efecto “Techo de cristal”: mediante un relevamiento bibliográfico referente a la inserción, desarrollo y ascenso de la mujer en el mercado laboral, se expondrán las barreras identificadas que atentan contra su crecimiento profesional. Particularmente, se indagará en los rasgos culturales que intervienen en torno a la equidad de género, sus orígenes y permanencia en el tiempo, los sesgos y estereotipos existentes en las organizaciones mediante los cuales se evidencian.

- II) Características e indicadores específicos del mercado de seguros en Argentina: partiendo de la investigación realizada en el apartado anterior, resultará de interés poder focalizar particularmente que sucede en el mercado de seguros en Argentina, donde se desempeña la compañía⁵.
- III) Acciones y prácticas que se estén desarrollando actualmente en las empresas que trabajan activamente sobre este tema: luego del trabajo de investigación teórica y exposición del estado de situación en relación a los rasgos culturales y la equidad de género, se indagará sobre prácticas que se estén desarrollando en las organizaciones que estén trabajando activamente sobre esta problemática, con especial foco en las empresas pertenecientes a la industria aseguradora.

3.1. El efecto “Techo de cristal”

Teniendo en cuenta las diferencias que existen entre la gran cantidad de profesionales mujeres que se desempeñan en la base de la pirámide y, en contrapartida, aquellas pocas que llegan a ocupar puestos de dirección, queda en evidencia que en ese camino las mujeres se enfrentan con obstáculos (la mayoría difíciles de distinguir a simple vista) que les suponen un freno a sus ascensos (Jimeno de la Maza & Redondo Cristóbal, 2013). De esta forma, se denomina “techo de cristal” a la metáfora que se utiliza para exponer la situación en la que las mujeres, pese a reunir las condiciones objetivas para ejercer cargos superiores en las organizaciones, no logran alcanzar esos puestos de mayor jerarquía y con capacidad de dirección (Berbel, 2014; Jimeno de la Maza & Redondo Cristóbal, 2013; Echebarria & Sarriegui, 2004). Esta expresión no es nueva, como tampoco lo es esta problemática. Hace más de cuarenta años, la escritora y consultora en el ámbito laboral Marilyn Loden, utilizó por primera vez esta expresión en la conferencia de la “*Women's Action Alliance*” de 1978⁶. Desde entonces, se ha venido utilizando para describir las situaciones donde parece que existiera una barrera transparente, causada por mecanismos no

⁵ A su vez, parte del análisis de campo incluirá, de manera comparativa, los principales indicadores de la empresa en relación al tema de desarrollado, tanto a nivel local como global.

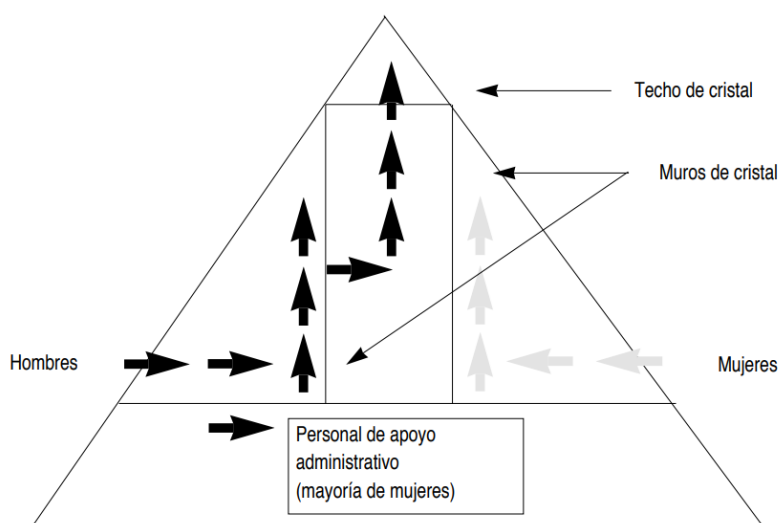
⁶ <https://www.bbc.com/mundo/noticias-42338736>

siempre visibles de discriminación, que les impide ascender a las mujeres (Meza Martínez, 2018).

Mucho se ha estudiado y escrito sobre esta temática y, en general, en este análisis suele haber coincidencia en que no hay un único factor predominante que pueda explicar este fenómeno de manera aislada. Por el contrario, es una suma de condicionantes la que desencadena esta situación de inequidad, entre los cuales pueden mencionarse: normas sociales fuertemente arraigadas, estereotipos masculinos que identifican los puestos directivos con ciertos rasgos propios de este género, los liderazgos enfocados a tareas y objetivos, y no a personas, sistemas de promoción que no contemplan la cuestión de género como variable a considerar, la postura de las organizaciones frente a la diversidad, la reproducción de sistemas que valoran la experiencia adquirida previamente en puestos de jefatura (acordes a esos estándares de liderazgo mencionados), los cuales son ocupados principalmente por hombres, entre otros (Jimeno de la Maza & Redondo Cristóbal, 2013).

El techo de cristal se complementa, muchas veces con “muros de cristal”. Es decir, además de ver dificultado su ascenso, en muchas organizaciones también se observa que los puestos reservados para las mujeres que logran ocupar posiciones de liderazgo se limitan a áreas de servicios, no centrales en relación al negocio. Sobre este punto, a la limitación de movimiento vertical dentro de la organización se suma una restricción en cuanto a movimientos horizontales hacia áreas de mayor relevancia. De esta manera, vemos que tanto la segregación vertical como la horizontal generan efectos y actúan de limitantes al desarrollo de las mujeres. Por un lado, la vía de ascenso presenta obstáculos, pero a su vez y de forma conjunta, se limitan las alternativas de crecimiento por otros sectores, ya que la movilidad horizontal a sectores de mayor relevancia para la organización también se ve coartada. En otras palabras, las mujeres que tengan la posibilidad de ascender en su especialidad a niveles de mandos medios, en cuanto comiencen a verse limitadas para seguir escalando, tendrán menos oportunidades que los hombres de encontrar una vía alternativa en su carrera ascendente.

Figura 2
El techo y los muros de cristal.



Fuente: Echebarria & Sarriegui (2004, p. 22).

Como se observa en la Figura 2, atento a estos efectos mencionados, las mujeres tenderán a quedar encasilladas en ciertos niveles y áreas, de los que les será más difícil poder despegarse.

Vale la pena remarcar nuevamente que, tanto el techo como los muros de cristal se componen de elementos difíciles de distinguir a simple vista. Estos componentes actúan como barreras que frenan el progreso de las mujeres. Consecuentemente, como obstáculos en una carrera, deberán ser sorteadas (o por lo menos gestionadas) para poder avanzar hacia los puestos jerárquicos de la organización.

Según la bibliografía generada al respecto, las barreras pueden clasificarse de diversas maneras. Marina Tomas Folch y Cristina Guillamón Ramos (2009) recopilaron una serie de clasificaciones realizadas por múltiples autores, entre los cuales mencionan: barreras personales, de aprendizaje y de creencias/estereotipos según Estebaranz (2014); externas/contextuales y culturales/sociales para Hawley McWhirter, Torres y Rasheed (1998); visibles, invisibles e inconscientes en Nicolson (1997); producto de factores vinculados a estereotipos de género, a la cultura de la organización y de factores actitudinales propios de las mujeres, según Sánchez-Apellániz (1997), entre otros. Por su parte, las autoras adoptan una distinción propia entre barreras internas y

externas para hacer referencia, mediante las primeras, a las conductas propias de las mujeres que dificultan el acceso al puesto de liderazgo y, mediante las segundas, a aquellas que son producto de la estructura sociales existente y de las creencias sobre las cualidades del liderazgo del género.

Considerando las distinciones planteadas y, a fin de simplificar la división, en el presente trabajo se distinguirán las barreras en dos grandes grupos:

- Barreras personales: con ellas se hará referencia a las características asociadas a las personas. Por ejemplo: la situación personal, la experiencia, la preparación o formación, el estilo de liderazgo, las aptitudes personales, la visión de sí misma (autoconfianza), ambición y preferencias personales.
- Barreras contextuales: que incluyen a cuestiones culturales, el rol de la mujer en la sociedad, estructura y características de la organización, estereotipos del rol de liderazgo, redes (formales e informales) de influencia y apoyo, estructuras de poder, etc.

3.1.1. Barreras personales

Como se mencionó, en el presente trabajo se distinguirá como barreras personales a aquellas que pueden ser atribuidas a las personas y, más allá de que puedan ser un rasgo en común, depende de que los individuos analizados las tengan o no en mayor medida. Las principales barreras personales que se abordarán son:

- Ética del cuidado incompatible con el rol profesional.
- Nivel de preparación / Estudios formales.
- Habilidades de liderazgo.
- Autopercepción / Autoconfianza.

Partiendo desde el ámbito familiar, las barreras generalmente se presentan como aquellas dificultades que deben enfrentar las mujeres para compatibilizar las responsabilidades de su ámbito privado (principalmente familiares o maternales) con las de su ámbito laboral o profesional. Al asumir cargos

directivos, se enfrentan a limitantes en relación a la crianza de sus hijos y deben, en muchos casos, recurrir a redes de apoyo familiares o profesionales para poder conciliar ambos mundos. A causa de estas barreras, en ocasiones las mujeres deben postergar su carrera profesional y priorizar el cuidado de su familia (Gaete Quezada, 2018). Más adelante se detallarán las implicancias del rol histórico de las mujeres sobre las tareas de cuidado del hogar, entendidas como barreras contextuales de la cultura y los estereotipos sobre los roles femeninos en la sociedad. Sin embargo, desde la perspectiva de barreras personales, vale diferenciar la importancia que cada una de las mujeres le asigne a tales tareas. En líneas generales, la ética del cuidado de las mujeres es mayor que la de los hombres porque históricamente así han sido educadas, relegando incluso sus propios objetivos (Sucarrat, 2019). De esta forma, las mujeres tendrán como una barrera personal esta ética, que las llevará a situaciones de decisión y priorización del cuidado de su familia por sobre su carrera profesional. En este punto y como también se verá más adelante, las tareas de cuidado no son repartidas de manera equitativa con los hombres. Por esta ética diferente en las mujeres, esto muchas veces es naturalizado y no se toma como un limitante del contexto, sino como una elección de la mujer, que prioriza a su familia por sobre el trabajo en una falsa disyuntiva, que el hombre no tiene.

Si se considera su nivel de preparación, puede existir la tentación de buscar las barreras en causas que refieran a que las mujeres se encuentren menos preparadas para asumir roles de mayor jerarquía y, en una competencia con sus pares masculinos, sean relegadas recurrentemente por esta falta de formación. Sin embargo, la falta de candidatas adecuadas para ocupar tales puestos no puede esgrimirse como motivo válido de esta desigualdad, en tanto el nivel educativo de las mujeres en Argentina ha equiparado y hasta superado al de los hombres en las últimas décadas.

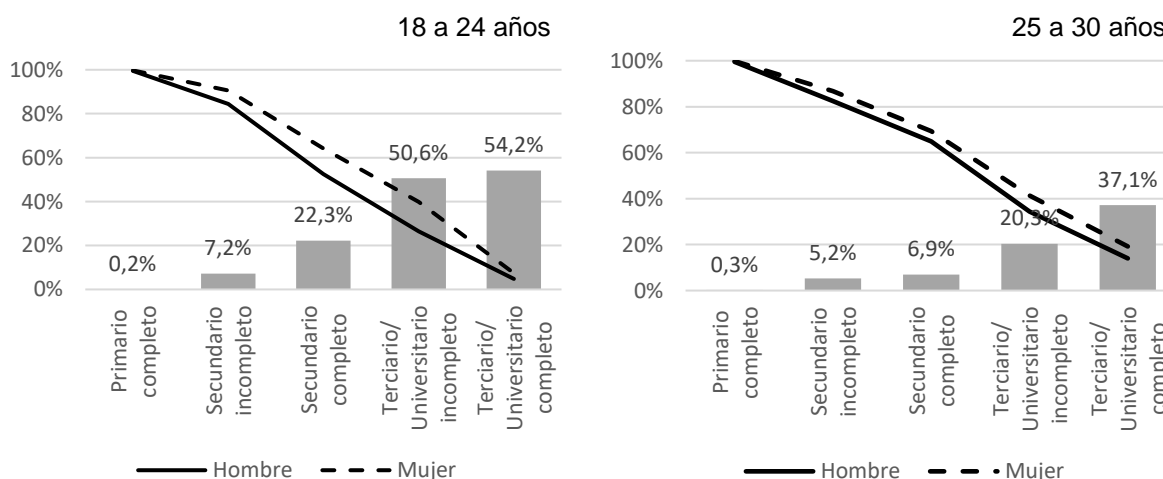
Tabla 1
Nivel educativo alcanzado por hombres y mujeres, por rango de edad - 2010.

Edad	Secundario		Universitario	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
20-24	35,6%	31,7%		
25-29			9,3%	5,8%
30-39			11,0%	8,1%
40-49			9,4%	8,1%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de INDEC – CENSO 2010.

Como se expone en la Tabla 1, según datos del INDEC con base en el último censo de 2010, el nivel de educación formal alcanzado por las mujeres, en promedio, resulta mayor en comparación al de los hombres, tanto a nivel escolar (secundario) como universitario, para todos los rangos de edad de la segmentación. En la misma línea con lo expuesto, según la Encuesta Nacional sobre la Estructura Social (ENES) del Programa de Investigación sobre la Sociedad Argentina Contemporánea (PISAC) del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, el nivel educativo alcanzado por las mujeres se mantiene en niveles superiores, para todos los niveles educativos (Piovani & Salvia, 2018)

Gráfico 1
Nivel educativo alcanzado y brecha sobre nivel alcanzado según género, por rango de edad – 2018.



Fuente: Elaboración propia en base a Piovani & Salvia (2018).

Como se observa en el Gráfico 1, en el rango de 25 a 30 años, las mujeres se graduaron de estudios universitarios, a nivel nacional, un 37,1% más que los hombres. Si se considera el rango de 18 a 24 años, podrá estimarse que esa diferencia de graduados se ampliará en tanto la brecha de niveles terciarios y universitarios en curso para esa edad ronda entre el 50% y el 55%, a favor de las mujeres.

Ahora bien, como indican Espino y De los Santos (2019), es importante diferenciar en qué tipo de actividades se gradúan las mujeres para entender si este mejor nivel educativo promedio tendrá su correlato en una menor segregación laboral. En su estudio sobre países de América Latina y el Caribe, comprobaron que las mujeres, en general, se concentran en las carreras vinculadas con las tareas de cuidado (como medicina/enfermería, psicología, servicios sociales, docencia, etc.), consideradas tradicionalmente como femeninas, ya que requieren un mayor grado de sensibilidad y empatía, y se supone que estas son características propias de las mujeres

En Argentina, según al sistema de consulta de estadísticas universitarias⁷, de las cinco grandes ramas de estudio, Ciencias Básicas, Ciencias de la Salud, Ciencias Humanas, Ciencias Sociales y Ciencias Aplicadas, las mujeres tienen una participación menor al 50% solamente en la última, tanto en inscripciones como en graduaciones. Estas carreras, comúnmente denominadas STEM⁸, aún siguen teniendo una participación preponderantemente masculina. Más allá de eso, este dato no resulta suficiente para determinar una falta de conocimiento para ocupar cargos directivos.

Analizando el último censo estudiantil de la Universidad de Buenos Aires, realizado en 2011, se observa que de las trece facultades que la integran, la de Ciencias Económicas es la que mayor cantidad de alumnos presenta, con casi un 19% del total. A su vez, de todos los estudiantes de esta facultad, el 52% son mujeres.

⁷ <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar/>

⁸ El término STEM proviene de las siglas en inglés de las carreras universitarias vinculadas a la Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, en la Tabla 2 se refleja que las facultades con menor cantidad relativa de mujeres son las Ingeniería y Ciencias Exactas; por el contrario, las de mayor proporción femenina son las de Medicina y Psicología. Si se considera que las carreras económicas, sociales y de derecho son las requeridas, generalmente, para el desarrollo profesional de en carreras de gestión empresarial, la falta de profesionales mujeres no sería un motivo válido para explicar el porqué de la inequidad existente.

Tabla 2
Cantidad relativa de estudiantes y proporción de mujeres por facultad en la Universidad de Buenos Aires – 2011.

Facultad	% sobre el total de todas las facultades	% estudiantes mujeres en la Facultad
Ciencias económicas	18,6%	52,0%
Arquitectura, diseño y urbanismo	13,2%	60,8%
Medicina	12,4%	73,1%
Derecho	12,2%	60,5%
Ciencias sociales	11,3%	65,4%
Psicología	8,3%	81,7%
Filosofía y letras	7,8%	64,0%
Ingeniería	4,5%	19,5%
Ciencias exactas y naturales	3,6%	47,1%
Resto de las facultades	8,1%	64,8%
Total	100,0%	61,1%

Fuente: Elaboración propia en base al CENSO de la Universidad de Buenos Aires de 2011⁹.

Como lo exponen Jimeno de la Maza y Redondo Cristóbal (2013), si el nivel de preparación y formación alcanzada fuese uno de los principales parámetros a contemplar a la hora de realizar un proceso de selección equitativo, estaríamos frente a una importante contradicción, ya que los datos de la realidad demuestran que los cargos son ocupados mayormente por hombres, pero el nivel de preparación, en cambio, es mayor en las mujeres. Y no solo eso, sino que obtienen resultados superiores en diversas pruebas internacionales (Espino & De los Santos, 2019). Entonces, evidentemente, nos encontramos en presencia

⁹ <http://www.uba.ar/institucional/censos/Estudiantes2011/estudiantes2011.pdf>

de otros factores que influyen en el proceso y que interfieren en la designación de las personas hacia nuevos puestos.

Si los niveles de educación no sería un determinante, tampoco la experiencia y habilidades de liderazgo serían las variables que expliquen el estancamiento de las mujeres en la estructura organizativa (Meza Martínez, 2018). En el mercado laboral, las mujeres profesionales se postulan a los mismos cargos que los hombres y lo hacen en igual medida (Barbulescu & Bidwell, 2013), lo cual indicaría que la falta de liderazgos femeninos no estaría vinculada directamente con una menor cantidad de postulantes mujeres. Por su parte, la consultora McKinsey (2013), relevó que, de los nueve comportamientos asociados al liderazgo importantes para la salud organizacional, las mujeres muestran cinco de ellos con más frecuencia que los hombres. Como se puede ver en la Tabla 3, las mujeres aplican más los comportamientos de inspiración, expectativas y recompensas, desarrollo de personas, modelo a seguir y toma participativa de decisiones. Por su parte, los hombres solo aplican en mayor proporción dos de ellos, toma individual de decisiones y control y acción correctiva.

Descontando que la capacidad de liderazgo es independiente del género y puede ser aprendida en todos los casos, el estudio revela que las mujeres no tienden a tener menos capacidades que los hombres, sino todo lo contrario.

Tabla 3
Comportamientos de liderazgo aplicados por hombres y mujeres.

Área de trabajo	Comportamientos	Lo aplican más...
Dirección	1- Inspiración	las mujeres (un poco más)
	2- Comunicación eficiente	por igual hombres y mujeres
Rendición de cuentas	3- Expectativas y recompensas	las mujeres
Control y coordinación	4- Control y acción correctiva	los hombres
Equipo de liderazgo	5- Desarrollo de personas	las mujeres
	6- Modelo a seguir	las mujeres
Orientación externa	7- Toma individual de decisiones	los hombres
Innovación	8- Estimulación intelectual	por igual hombres y mujeres
Ambiente de trabajo y valores	5- Desarrollo de personas	las mujeres
	9- Toma participativa de decisiones	las mujeres (un poco más)
Competencias	5- Desarrollo de personas	las mujeres
Motivación	1- Inspiración	las mujeres (un poco más)

Fuente: Elaboración propia en base a McKinsey (2013).

Sin distinción de género, un factor importante a la hora de encarar nuevos desafíos es la autoconfianza. La seguridad (o inseguridad) que se demuestra en esos momentos puede condicionar los resultados. En relación a ello, existen estudios que demuestran que desde jóvenes las mujeres tienden a auto percibirse de manera inferior a lo que lo hacen los hombres en algunas materias (Sucarrat, 2019). Esta falta de confianza puede desencadenar en una autolimitación para las mujeres. Particularmente, el proceso atribucional, entendido como la forma en que cada persona interpreta lo que le sucede y atribuye las causas, constituirá sus creencias y modelará la seguridad que tengan en sí mismos (Gadow et al., 2018). Las causas del éxito o fracaso en relación a lo que nos sucede puede ser atribuido a factores internos (habilidad, esfuerzo, conocimiento, personalidad, etc.) o a factores externos (suerte, coyuntura, decisiones de otros, etc.). En la medida que las causas son atribuidas mayormente a procesos internos o externos, se estará reforzando a disminuyendo la autoconfianza. Según como se perciba, se alimenta la visión de que lo que sucede, bueno o malo, depende o no de uno. Según revelan Gadow et al. (2018), en las mujeres se observaría una mayor tendencia a atribuir los éxitos pasados a los factores contextuales, lo cual afecta que generen una menor autoconfianza que los hombres.

Como se verá más adelante, el trabajo sobre la autoconfianza podrá ser apuntalado por mentores o pares, quienes demuestren confianza y, mediante una segunda mirada, puedan influir sobre el proceso atribucional propio de cada persona.

3.1.2. Barreras contextuales

Se define como barreras contextuales a aquellas que se presentan en el entorno donde se interactúa, y que pueden influir o determinar los resultados de los procesos. Estas barreras son ajenas a las personas en sí y se presentan de forma común a todas ellas.

En esta sección, se expondrán las principales barreras contextuales, agrupadas bajo la siguiente clasificación:

- La cultura.
- Los estereotipos del género.
- Los estereotipos del rol.
- La sobrecarga del rol de la mujer.
- Las redes de apoyo domésticas.
- La cultura organizacional.
- Las redes informales dentro de la organización.
- La relación con sus superiores.
- La maternidad.
- El mentoreo.

De más está decir que cada una de las barreras mencionadas no actuará de forma aislada, sino que, por el contrario, todas irán entrelazándose y mezclándose. Por un lado, algunas actuarán sobre otras y, también, podrán estar más presentes en algunos contextos u organizaciones que en otros. Más allá de eso, se exponen de forma genérica y a manera descriptiva, como base de la investigación de campo que se abordará en el presente trabajo.

La cultura

Uno de los determinantes más importantes del contexto es la cultura de la sociedad u organización donde se está inmerso. Edgar Schein (1988) define a la cultura como:

un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna –, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como algo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (p.25).

Es decir, la cultura se compone de conjeturas y pensamientos que han sido aceptados como válidos por un grupo de personas a lo largo del tiempo, como forma de cohesión, orden e interpretación del entorno.

La cultura, según el autor, se compone de tres niveles:

- 1) Producciones: son la representación mediante artefactos y creaciones que constituyen el primer nivel de la cultura. Es la expresión de la cultura que se externaliza mediante obras, el arte, la tecnología y los esquemas de conducta visibles y/o audibles. Vale aclarar que el hecho de que sean visibles (y se puedan asociar a determinadas culturas) no implica que sean descifrables o entendibles para el observador. Por ejemplo, en ciertas culturas se pueden observar comportamientos que resultan difíciles de entender por personas ajenas a ella.
- 2) Valores: pertenecen a un segundo nivel y también son una manifestación de la cultura, donde se tiene un mayor grado de consciencia. En este nivel se expresa la idea de lo que “debe” ser y no de lo que “es” (lo visible expresado en el nivel anterior). Al confrontar con el entorno, los valores definen el curso de las acciones.
- 3) Presunciones básicas subyacentes: conforman lo que la cultura realmente es, su esencia. Son las creencias más profundas y se componen por conceptos o ideas que damos por sentado de manera no consciente. En este apartado se encuentran la relación con el entorno, la naturaleza de la realidad, tiempo y espacio, la naturaleza del género humano, de su actividad y de las relaciones humanas.

Las presunciones básicas, como se ha descrito, no tendrán un sustento objetivo, ya que tendrán que ver con pensamientos y creencias que se van transmitiendo a lo largo del tiempo. Por su parte, dado que se encuentran arraigadas en un nivel preconsciente más profundo, son más difíciles de modificar y requieren, antes que nada, hacerlas visibles para discutir las. En relación al rol histórico y cultural de las mujeres en la sociedad, esta falta de conciencia es uno de los factores que invisibiliza su situación de relegamiento en relación a los hombres en la sociedad.

Estereotipos de género

En su libro *Directivas y empresarias: Mujeres rompiendo el techo de cristal*, Sara Berbel (2014) expone un interesante experimento realizado en 1980 sobre las

cinco orquestas principales de Estados Unidos¹⁰, quienes para ese tiempo contaban solamente con un 12% de integrantes mujeres. El experimento consistió en reemplazar las audiciones eliminatorias de los candidatos frente al jurado de músicos especialistas, por un sistema de audiciones “a ciegas” en la que los candidatos tocaban los instrumentos detrás de un biombo, excluyendo cualquier otra variable que no sea el talento y la pericia musical para ser evaluado por el jurado. Sorpresivamente (o no tanto), el resultado de las pruebas demostró que la chance de las mujeres de ser seleccionadas aumentó en un 50% cuando no eran vistas en la audición. Es decir, evidentemente había otros factores que influían en la decisión del jurado, probablemente no consientes, a raíz de los cuales el género femenino se veía perjudicado. Gracias a este estudio, la Comisión Europea instó a los países miembros a utilizar este nuevo sistema de audición en los procesos de selección de las orquestas de ese continente (quienes hasta el momento presentaban una inequidad similar a la de sus pares norteamericanas).

Un estereotipo es una imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad y tiene la particularidad de tener un carácter inmutable, es decir, que persiste en el tiempo. Por un lado, es indisoluble de la comunidad del que surge y, además, es producto del pensamiento colectivo de esa comunidad. Según detalla Andrea Fernández-Montesinos (2016), los estereotipos cumplen tres funciones fundamentales en la sociedad: la cognitiva (mediante su papel en la comprensión de la realidad por parte de los individuos), la social (como elemento cohesivo, con el riesgo implícito de discriminación a lo diferente) y la literaria (ya que establece un lenguaje común entre el autor de un mensaje y el público destinatario).

En relación a ello, como sociedad, estereotipamos los roles masculinos y femeninos de diferentes maneras y muchas veces, sobre la base de esos estereotipos, evaluamos y encasillamos de forma automática lo que vemos sobre ellos. Así como al ver a una niña mayoritariamente se tiende a entender que debería jugar con muñecas y usar un vestido rosa, o un varón debe patear una

¹⁰ Las cinco principales orquestas, conocidas como las “Big five”, son: Boston Symphony Orchestra, New York Philharmonic, Chicago Symphony Orchestra, Cleveland Symphony Orchestra y Philadelphia Orchestra.

pelota, los individuos catalogan a cada persona que ven según múltiples estereotipos y sus propios prejuicios.

Dentro de los niveles de la cultura desarrollado por Schein (1988), los estereotipos se encuentran en el más profundo. Permanecen y actúan desde las presunciones básicas subyacentes de la cultura. Por este motivo, son difíciles de ver y de interpretar. En forma particular, la cultura de las organizaciones aglutina sus propias creencias esenciales en un ideario común que moldea la identidad de las instituciones. Dado que se conforma como tal solamente si es compartida y aceptada, se forma una imagen integrada que se arraiga en el ser de la organización y hace que persista en el tiempo (Heller, 2012).

Los estereotipos de género, como sub grupo de esta gran clasificación inconsciente que realizamos a diario, se instalan como una base subyacente de nuestro pensamiento y juicio y, nuevamente, resultan particularmente peligrosos por la falta de conciencia que tenemos de ellos. A diferencia de las cuestiones de género más palpables (representadas en el primer nivel de la cultura, según Schein) vinculadas a la discriminación abierta, la violencia, el acoso sexual o la inequidad salarial, los estereotipos se presentan invisibles y es por ello que requieren especial atención y comprensión.

En definitiva, los estereotipos de género llevan a encasillar a las mujeres y hombres con ciertos rasgos o características comunes. Así, al preguntar a la gente cómo son las mujeres, no resultará extraño escuchar respuestas tales como sensibles, delicadas, comprensivas, etc. Por el contrario, a los hombres seguramente se los adjetivará como racionales, agresivos, independientes, decididos, etc. En consecuencia, rasgos como la empatía y la emocionalidad se asocian generalmente a lo femenino desde una perspectiva negativa para el liderazgo, mientras que a los hombres se los vincula con el dominio, la convicción y la confianza, características valoradas en los líderes tradicionales (Roseberry, 2017; Berbel, 2014). Así, las desigualdades entre hombres y mujeres en ámbitos sociales, económicos y políticos pueden ser explicadas por una distribución asimétrica de poder, generada desde los propios estereotipos contruidos para cada género: la fortaleza del liderazgo masculino frente a la debilidad femenina (Orjuela & López, 2013).

Las relaciones de género, como parte constitutiva de las relaciones sociales, reproducen sus dinámicas e inequidades dentro de cada uno de los entornos de la sociedad. Heller (2012) expone los conceptos desarrollados por Geert Hofstede en relación a la aceptación de la distribución desigual del poder entre los individuos de diferentes sociedades. En los países con mayor distancia al poder, los individuos tienden a aceptar más esas inequidades al interior de las organizaciones que, consecuentemente, resultan más jerárquicas. En su obra, el autor expuso que, en los países latinoamericanos, por ejemplo, esta aceptación de las jerarquías es mayor que en los anglosajones. Así, en las organizaciones multinacionales que desarrollan su actividad en diferentes países, las realidades y las respuestas serán totalmente diferentes a las mismas políticas a causa de esta diferencia cultural entre cada sociedad. Vinculado con ello, se desprende que, si los cargos de poder han sido ocupados históricamente por hombres, las mujeres tendrán menos oportunidades para llegar a alcanzarlos (Orjuela & López, 2013).

Estereotipos del rol

Resulta lógico pensar que las organizaciones, como ecosistemas sociales, reproducirán orgánicamente en su interior las dinámicas y segmentaciones entre géneros que imperan en su entorno. La empresa, como institución económica, asimilará los estereotipos presentes en la sociedad y pre asignará a las mujeres sus roles, habilidades y carencias, en línea al rol que estas ocupen en ella (Jimeno de la Maza y Redondo Cristóbal, 2013)

Llegado a este punto, vale aclarar que los estereotipos no son exclusivos de los hombres, son preconceptos que están presente en toda la sociedad, tanto en hombres como en mujeres. Por ejemplo, la sobreacomodación¹¹ que ocurre con algunas mujeres ante ciertas actitudes o comentarios estereotipados de los hombres, producto de una percepción desigual de poder y del propio rol, no hace más que reforzar este tipo de conductas (Àngels Viladot, 2017). Estos comentarios pueden ser tanto malintencionados (por ejemplo, apodos

¹¹ La sobreacomodación es el exceso de compensación en las interacciones con otras personas. Por ejemplo, condescendencia con personas de mayor poder o tolerancia excesiva a comentarios de personas ancianas. En este tipo de interacción, el interlocutor sobrepasa el límite de conducta comunicativa necesaria para una interacción eficiente (Àngels Viladot, 2017).

despectivos) como bienintencionados (por ejemplo, en una reunión, disculparse solo con las mujeres por decir una grosería). En ambos casos, marcan una diferencia de rol y la respuesta frente a ellos lo validarán o no.

Lo invisible y naturalizado de este tipo de tipificaciones es lo que lleva a que no todas las mujeres lo perciban de manera consciente. La relación entre los estereotipos de género y las características requeridas entre las mujeres influye en el grado en que estas se auto perciben y perciben las oportunidades. Una tipificación sexual del puesto directivo hará que las mujeres entiendan que deben exhibir ciertas características masculinas para tener éxito (Schein & Mueller, 1992). Como menciona Cárdenas (2017), y en vinculación con el concepto de autoconfianza expuesto anteriormente, estos prejuicios pueden generar dudas en ellas mismas acerca de sus capacidades para liderar e incluso pueden provocar que disminuya su interés o ambición por hacerlo. Por esta razón, suele suceder que en ciertos contextos en donde estos estereotipos se encuentren más presentes, las mujeres sientan esta presión a demostrar que no son como "otras mujeres" y tiendan a ajustarse a los estilos de liderazgo predominantes, adoptando rasgos más agresivos preponderantemente masculinos para ajustarse al rol como se espera. Esta transformación tiene dos desventajas: por un lado, cercena la posibilidad de contar con otros rasgos que favorezcan la diversidad y, por ende, la innovación como forma de hacer las cosas diferentes; y, por otro lado, refuerza la idea del estilo de liderazgo válido que limita y reproduce las barreras a otras mujeres que deseen acceder a esas posiciones de mayor responsabilidad.

En este doble juego, si bien los hombres también se preocuparán por no adoptar actitudes demasiado empáticas a riesgo a ser considerados "débiles", las mujeres son las que deben transformar su postura porque tienen más probabilidades de ser (pre) juzgadas en su rol (Roseberry, 2017).

La percepción estereotipada puede a su vez reforzarse o aplacarse según qué roles de liderazgo vayan siendo ocupados por hombres o por mujeres, y en qué medida. Acorde a un estudio de Catalyst (2005), existen roles en ciertas áreas percibidos principalmente como femeninos (como Recursos Humanos o Relaciones Públicas) y otros percibidos como masculinos (como la Gerencia

General, Ventas, Operaciones). A su vez, según el líder de cada una de estas áreas sea hombre o mujer, la percepción de sus dependientes sobre su liderazgo será, en promedio, diferente. Así como las “cualidades” del liderazgo masculino conforman las bases de estereotipos que influyen sobre el mencionado techo de cristal, la asociación preconsciente de géneros a ciertos tipos de funciones jugará un papel central en la conformación de las paredes de cristal. En definitiva, tanto la segregación vertical como la horizontal será producto, entre otros factores, de estereotipos que asocien a los hombres y mujeres con características propias de puestos de liderazgos o de funciones específicas (o de ambos en simultáneo).

El estudio mencionado (Catalyst, 2005) expone que en áreas percibidas como femeninas, la percepción positiva o negativa del liderazgo es relativamente similar tanto para el caso de que la posición sea ocupada por un hombre o por una mujer. Por el contrario, en áreas percibidas como masculinas, la percepción negativa del liderazgo femenino es significativamente mayor que la de los hombres. La explicación de este efecto se encuentra en que las personas tienden seleccionar y ponderar mayormente la información que refuerza sus propios pensamientos. Es decir, en una gestión con luces y sombras, se resaltarán principalmente las dificultades o errores que refuerzan el estereotipo principal de la posición. Resulta aún más llamativo que esta percepción se incrementa cuando las personas reportan a una líder que ocupa un puesto preponderantemente masculino.

En consecuencia, no basta con promover liderazgos femeninos solamente si no se trabaja paralelamente sobre los estereotipos y definiciones de roles. Por estos preconceptos subyacentes, promover *per se* liderazgos femeninos puede generar (principalmente en las culturas masculinas más arraigadas) una idea generalizada de mala gestión, si es que ese liderazgo femenino no se termina masculinizando, según lo que se espera del rol. Entonces, el desafío probablemente sea trabajar sobre la concepción de liderazgos y su desasociación al género. En esta línea, Due Billing y Alvesson (2000), por un lado, cuestionan la distinción del “liderazgo femenino” en tanto faltan evidencias empíricas que sostengan la idea de este tipo de liderazgos y, a su vez, refuerza la idea de estereotipo de género (exponiendo un estándar que las mujeres deberían cubrir), catalogándolas en ciertos puestos relacionales y de

administración de conflicto. Por otro lado, proponen utilizar el término como contrapunto para desmasculinizar el liderazgo en sí. Es decir, no valorar el liderazgo por su género (dado que puede resultar restrictivo) sino por sus características, desasociándolo de las ideas de firmeza y decisión, y aportándole una mayor cuota de empatía e inspiración.

Podría decirse que toda organización humana es una organización política. Ello implica que las decisiones que se toman en su interior pueden estar basadas en fundamentos técnicos, pero sin dudas, se verán influenciadas por otros factores más o menos visibles o transparentes. De no existir procesos objetivables como, por ejemplo, concursos para acceder a cargos públicos, académicos o de investigación, estaremos en presencia de un proceso de cooptación (Berbel, 2014). En estos procesos, no solo se evalúan las habilidades y competencias de los candidatos, sino que se consideran otras características, difíciles de encuadrar, que ajustan en mayor o menor medida al candidato en el perfil a ocupar. De esta forma, en empresas privadas, por ejemplo, seguramente ningún presidente o directivo haya sido nombrado en su cargo exclusivamente por su capacidad técnica y competencia para el cargo.

En 1953, la filósofa Hannah Arendt, al ser la primera mujer invitada por la Universidad de Princeton a dictar los seminarios Christian Gauss en dicha casa de estudio, acuñó el término “mujer alibí” (Medina-Vicent, 2015; Berbel, 2014). Tomó la referencia de los “judíos alibí”, aquellos que durante el régimen nazi eran elegidos para satisfacer ciertas necesidades (principalmente artísticas) y que, por ende, no estaban expuestos a la barbarie de los campos de concentración. Este pasaje generaba en estas personas la falsa ilusión de que su suerte era merecida por sus cualidades y méritos propios, sin ser realmente conscientes de que esa realidad dependía en definitiva de quienes esgrimían el poder, quienes escogían y rechazaban. De la misma manera, en un contexto exclusivamente masculino, Hannah Arendt se reconoció en ese seminario de 1953 como la excepción, sobre una situación de exclusión generalizada y se autodenominó “mujer alibí”.

Este tipo de razonamiento es el que aún hoy persiste en muchas personas, quienes, con un pensamiento predominantemente neoliberal, depositan en cada

individuo la responsabilidad sobre su futuro, desestimando cualquier otro factor que pueda influir (más o menos explícitamente) sobre sus posibilidades de progreso. Una analogía que podría ayudar a graficar esta situación se encuentra en aquellos que toman como ejemplo a los jóvenes que, más allá de todas sus dificultades, pudieron progresar y desde una villa miseria lograron forjarse como grandes profesionales con estudios universitarios. En su lógica, si uno puede, pueden todos, porque todo depende de cada uno. La excepción es la justificación para desestimar condiciones de base inequitativas, con problemas socio-económicos subyacentes que decantan en una situación de exclusión generalizada y recurrente, que se reproduce generación tras generación.

De la misma forma, este pensamiento es el que toma de ejemplo a la mujer que llega a posiciones de poder, a pesar de todo. Según esta lógica, si hay mujeres que pueden llegar a esos puestos, entonces las que no lo hacen es porque no se esfuerzan lo suficiente, no están lo suficientemente decididas o, simplemente, no alcanzan los méritos suficientes para lograrlo. Victoria Sau (citada en Medina-Vicent, 2015, p. 9) bien señala que “para el hombre, la mujer-alibi es la coartada por medio de la cual se disimula el sexismo masculino en la sociedad”.

La sobrecarga del rol de la mujer

Tal como se ha ido adelantando y como se verá más adelante, como complemento a los limitantes que se imponen en los sistemas de elección a cargos de responsabilidad (prejuicios, estereotipos, redes masculinas, cultura machista, etc.), debemos mencionar los limitantes propios del sistema social en su conjunto. Los estereotipos históricamente también han determinado, en el ideario común de la gente, que son las mujeres las que deben atender las tareas domésticas del hogar. Dadas las expectativas del rol de mujer en la sociedad, se asume que son ellas las que deben ocuparse de estos temas (Cárdenas, 2017). Así, aún hoy, las mujeres son mayoritariamente responsables por las tareas de cuidado en el ámbito familiar-doméstico, lo cual les suma una dificultad extra a la hora de conciliar una carrera profesional, que sea también altamente demandante de su tiempo. En esta balanza entre cuidado familiar y desarrollo profesional, la idea generalizada es que el compromiso principal será su hogar y

esto limitará sus posibilidades de desarrollo profesional. A esta situación, se la denomina “sobrecarga del rol” (Berbel, 2014).

La incorporación, principalmente durante el siglo XX, de las mujeres al ámbito laboral y a la esfera económica de la sociedad, ha supuesto que sumaran un segundo rol. Y se plantea como un aditamento porque ellas no han abandonado su rol preponderante en el cuidado familiar, sino que han incorporado una nueva dimensión en torno a su desarrollo profesional, lo que las lleva a lidiar con ambas facetas, generalmente, en mayor medida que los hombres.

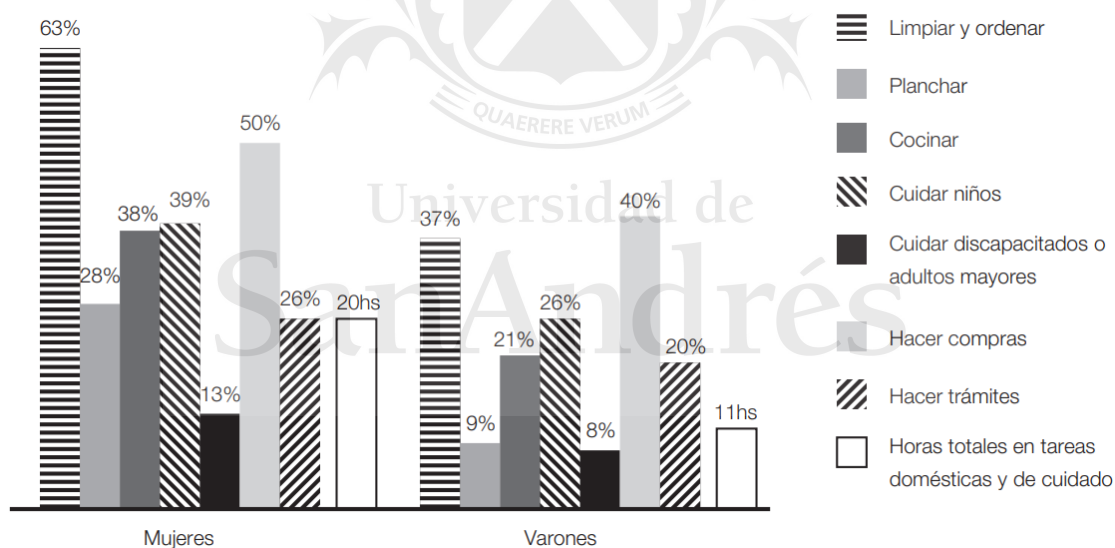
Históricamente la sociedad ha establecido límites artificiales entre la vida social y la vida económica. Por un lado, las mujeres en el ámbito social de la familia se desempeñaban como responsables de las tareas de cuidado del hogar y la crianza de los hijos, mientras que a los hombres se les asignó (o se auto asignaron) el rol de proveedor del hogar, y devinieron protagonistas en el ámbito económico. Sobre este punto, la trampa es la presentación de la esfera económica como un sistema independiente y autónomo del aspecto social. Esta falsa idea de disociación lleva implícita consigo una ilusión acerca de la autonomía de los hombres en su rol económico (Echebarria & Sarriegui, 2004). Es decir, la mujer, al desarrollar las tareas de cuidado, le ha permitido al hombre centrarse exclusivamente en esta responsabilidad económica.

Este pensamiento soslayó, de manera sorprendente, la carga de trabajo (no remunerado) que implican las tareas domésticas realizadas principalmente por las mujeres. La dificultad para medir esta carga de trabajo, que no posee horario y tareas definidas, seguramente haya sido un condicionante en su falta de reconocimiento a nivel social Como mencionan Echebarria & Sarriegui (2004), no solo se trata de las tareas y el tiempo dedicado a ellas, sino también de la superposición de sentimientos y emociones que conllevan, producto de la satisfacción de necesidades psicológicas y de afecto que requieren las actividades de relaciones. La preocupación de una madre o esposa, la gestión de conflictos familiares, los problemas de salud, por citar algunos ejemplos, le imprimen una carga emocional a la tarea de cuidado que generalmente se pasa por alto.

Más allá de los avances en términos de igualdad y distribución de tareas al interior de los hogares que se pueden percibir en las nuevas generaciones, lo cierto es que las diferencias aún son muy significativas y, en la actualidad, las tareas de cuidado siguen siendo principalmente femeninas. Según un estudio realizado por Piovani y Salvia (2018) en relación a la estructura social y económica de Argentina, en pleno siglo XX, aún existen actividades profundamente “generadizadas”. Si bien ciertas tareas, como las de hacer trámites o realizar las compras, han ido equiparándose, las tareas domésticas centrales de orden, limpieza, cocina y cuidado de los hijos, que requieren una atención diaria y sistemática, siguen estando principalmente a cargo de las mujeres con una brecha superior al resto de tareas.

Gráfico 2.

Tasas de participación en tareas domésticas y de cuidado, y total de horas semanales dedicadas por género. Población de 25 años y más, Argentina, 2014-2015.



Fuente: Piovani & Salvia (2018, p.520).

Como se observa en el Gráfico 2, el resultado de la distribución desigual de tareas de cuidado expone que, en promedio, las mujeres dedican prácticamente el doble de tiempo que los hombres a este conjunto de actividades (11 horas para los hombres contra 20 horas de las mujeres).

El estudio expone el hecho de que tener hijos empeora esta situación. Mientras que para los hombres resulta prácticamente indistinto en su dedicación semanal de horas, en el caso de las mujeres esta dedicación aumenta un 15% en el caso

de tener un hijo, un 35% en el caso de tener dos y en más de un 50% en el caso de tener tres hijos. Llegado a este último caso, las mujeres dedican prácticamente el triple de tiempo a las tareas de cuidado en relación con los hombres.

Estas diferencias resultan consistentes más allá de la edad, el nivel educativo, la relación de parentesco y la situación conyugal (INDEC, 2014). Sin dudas, esta situación representa una carga adicional para las mujeres en la “competencia” por los cargos directivos en las organizaciones. Mientras los hombres pueden dedicar más tiempo al desarrollo de sus carreras, ellas tienen una doble responsabilidad que consume sus horas y sus energías. La carrera evidentemente es desigual.

Para entender lo arraigado de esta asignación de tareas, resulta interesante observar qué sucede cuando es la mujer quien percibe la mayor parte de los ingresos en el hogar. Si bien se observa que su responsabilidad doméstica disminuye, aún sigue siendo ella las que las asume en mayor medida: en casi el 70% de estos casos se encarga de los cuidados directos e indirectos del hogar (Piovani & Salvia, 2018). En otras palabras, los mayores recursos económicos y de poder por parte de las mujeres coexisten, en relación con las tareas no remuneradas, con patrones de género fuertemente arraigados en la cultura. En este sentido, la división del plano económico (masculino) y el social (femenino) mencionada se diluye ya que en estos casos es la mujer la que actúa preponderantemente como proveedora económica, pero sin perder el rol de atención y cuidado del hogar.

En definitiva, la mujer que logra un desarrollo profesional (entendido desde el punto de vista del ascenso en la pirámide organizativa y, por consiguiente, de sus niveles de ingreso) pasa a ocupar un doble rol. Se sumerge en el mundo profesional pero nunca abandona su rol preponderante en el hogar. Son pocos los casos en donde se logra democratizar totalmente las tareas de cuidado, más allá del nivel de ingreso. Por el contrario, las mujeres lograrán una baja de la carga horaria dedicada a tal fin, en niveles socioeconómicos elevados, mediante la externalización de las tareas con la contratación de servicio doméstico y no por un reparto más igualitario con su pareja.

Este tipo de dificultades asociadas a las tareas adicionales que las mujeres deben realizar se transforman en un “suelo pegajoso” que complementa el al mencionado “techo de cristal” (Alcaraz Marin & Vázquez Parra, 2020). Las mujeres que quieran enfocarse en su carrera profesional dedicándole más tiempo encuentran un ancla en esas tareas que deben realizar, que las atrapa y les resta tiempo y energías, en mayor medida que a los hombres. En definitiva, los hombres tendrán más posibilidades de enfocarse en su carrera y priorizar su trayectoria profesional dedicándole más tiempo.

Redes de apoyo domésticas

Resulta evidente que un requisito para las mujeres que quieran vencer su techo de cristal y alcanzar los trabajos de dirección será contar con alguien que pueda apoyarlas a tiempo total en lo que respecta a las tareas del hogar, dentro de su núcleo familiar o bien contratado (Echebarria & Sarriegui, 2004). Esto es así principalmente debido a las exigencias que conllevan este tipo de posiciones, que implican tener que extender a menudo el horario laboral más allá de la jornada estándar establecida para el resto de empleados (Jimeno de la Maza & Redondo Cristóbal, 2013). Por su concepción, estos puestos parecen reforzar aún más los estereotipos mencionados con anterioridad. Seguramente sea así porque han sido ocupados sistemáticamente por varones, quienes se han adaptado a lo demandado en cuanto a disponibilidad de tiempo, horarios, estructuras de mando y de relaciones. Lo que sucede es que puestos moldeados por hombres, en una cultura de marcada distinción de géneros y exclusión, ahora pretenden ser ocupados con mujeres. Pero la definición de esos perfiles y las expectativas sobre lo que se espera de ellos no ha cambiado, se han ido forjando con el tiempo y, con una natural inercia, se perpetúan y reproducen.

El contar con asistencia en las tareas domésticas sin dudas mejora la situación de las mujeres. Sin embargo, aun así, seguirán trabajando en total (sumando el tiempo remunerado y no remunerado) más horas al día que los hombres. Por su parte, en promedio, una mujer con asistencia en el hogar, dedicará a las tareas de cuidado el 40% de su tiempo total de trabajo (que a su vez es mayor al del hombre). Por su parte, los hombres en igual situación solo dedicarán un 25% de su tiempo (DGEyC, 2017).

Según la Encuesta sobre el Trabajo No Remunerador y Uso del Tiempo realizada por el INDEC (2014), las mujeres convivientes con adultos mayores de 64 años logran reducir su dedicación a las tareas domésticas. Así como se mencionó que el hecho de tener dos o más hijos menores puede hacer que aumente su dedicación en un 50% de su tiempo, el tener la ayuda de dos o más adultos mayores solo logra, en promedio, que se reduzca esta carga en un 25%. Si consideramos que en todos los casos la dedicación masculina se presenta prácticamente constante y que las mujeres dedican el doble de tiempo a esta tarea, aun con esta ayuda, la mujer seguirá siendo la que destinará más horas a las tareas no remuneradas del hogar.

Claramente, las mujeres encuentran en las tareas domésticas un limitante para incrementar su participación en actividades económicas remuneradas. Por un lado, esto restringe su posibilidad de lograr una mayor autonomía económica y, por el otro, las sitúa en una situación de desventaja en cuanto a la dedicación que pueda brindarle a su carrera profesional. Si bien en ningún caso alcanza el tiempo dedicado por el hombre a su trabajo remunerado, es cierto que a mayor nivel económico tendrá la posibilidad de comprar servicios de cuidado y liberar su propio tiempo (DGEyC, 2017; Rodríguez Enríquez, 2019). Sin embargo, el limitante para las mujeres sigue estando presente, ya que el mayor nivel económico lo alcanzarán una vez que lleguen a puestos de mayor jerarquía, y justamente lo necesitarán antes para poder enfocar y proyectar su ascenso. De no contar con redes familiares de apoyo o una situación económica alta de base, muchas mujeres encontrarán aquí una disyuntiva de dedicación horaria difícil de gestionar.

Así, la dedicación y las prioridades que este tipo de cargos demandan muchas veces chocan con la concepción que se tiene de las mujeres, de su dedicación y de su valoración por su entorno familiar. Sobre este punto, hay una pequeña trampa. Valdrá siempre tener en claro que no serán los cargos los que demanden, sino las personas que esperan algo de ellos, y serán las propias personas que los ocupan quienes satisfagan esas demandas en tanto entiendan y validen que así debe ser.

La cultura organizacional

Como se ha mencionado, la cultura representa un condicionante fundamental a la hora de analizar en la equidad entre hombres y mujeres. En relación a ello, puede interpretarse a la cultura de las organizaciones como un subsistema influenciado por la cultura de la sociedad pero que, a su vez, imprime sus propias características hacia el interior de cada una de ellas.

La historia, concepción y estructura de las empresas tienen fuerte influencia en el grado de diversidad de género que pueda alcanzarse en sus mandos. Tal como expresan Jimeno de la Maza & Redondo Cristóbal (2013), las empresas más antiguas son las que tienden a arrastrar patrones culturales de forma más arraigadas. Si a ello se le suman liderazgos centralistas (o paternalistas), donde la unidad de mando prevalece y las estructuras se forman en torno a relaciones de poder, control y obediencia, las posibilidades de generar liderazgos femeninos disruptivos se acotan. Y es así porque estos entornos resultan por lo general más inflexibles en los procesos de selección y promoción de las personas. Al ser también más conservadores y con una cadencia de funcionamiento más lento, tendrán a escoger más de lo mismo, reproduciendo las estructuras que, según su valoración, les han funcionado a lo largo del tiempo. Por el contrario, serán las empresas más nuevas, con estructuras más dinámicas e innovadoras las que generarán las condiciones más favorables para una mayor integración desde la perspectiva de género, con una cultura diversa que se adaptará mejor a los cambios que vayan produciéndose en la sociedad. Entonces, la cultura reinante en la organización explicará e influirá, en mayor o menor medida, el grado de éxito que puedan tener las propuestas de inclusión y diversidad de género. Desde otro punto de vista, la apatía de las organizaciones en relación a la diversidad se podría interpretar como una forma sutil de resistencia hacia ella (Heller, 2012).

Otro factor limitante para las mujeres en organizaciones más tradicionales es la restricción que se les presenta en las redes informales de apoyo y patrocinio entre los managers y directivos (Àngels Viladot, 2017). La influencia de las redes para la toma de decisiones en cuanto a promociones actúa tanto positivamente para impulsar candidatos como negativamente para aplacarlos. El apoyo puede

darse en forma de ayuda, información o facilitación del trabajo a un candidato, como también en opiniones que se van construyendo por debajo, en conversaciones informales, sobre el desempeño de las personas, con el objeto de construir una percepción generalizada sobre las cualidades de una por sobre otra. Del mismo modo, pero de manera contraria, estas redes pueden dificultar el trabajo de algunas personas, restarle colaboración o simplemente instaurar una percepción negativa en el resto y, particularmente, en quienes toman las decisiones. Como menciona María Àngels Viladot (2017), cuando los hombres (de manera consciente o inconsciente) le cierran las puertas de estas redes a las mujeres, no estarán afectando solamente al desarrollo de sus carreras, sino que estarán reforzando las barreras de su propio grupo, reforzando su propia actitud y fortaleciendo su cultura como endogrupo.

Herminia Ibarra (1997) expone la estructura interna de estas redes y las diferencias que se encuentran, de forma general, en las redes de los hombres y las mujeres. Según la autora, los componentes principales de las redes son:

- Homofilia: es la tendencia de las personas a vincularse con personas similares a uno. Ibarra (1997) expone que las redes masculinas son predominantemente homófilas. Es decir, los hombres tienden a relacionarse con otros hombres con quienes tienen características en común. A su vez, puede distinguirse entre dos tipos de homofilia: por elección, resultado de las preferencias, o inducida, acorde a la disponibilidad de relaciones. La ventaja para los hombres con posibilidades de ascenso es que se agruparán con otros hombres con capacidad de influencia o decisión de manera más natural. La ventaja de estos lazos entre personas del mismo género será la conformación de canales muy útiles para obtener más información sobre lo que sucede en la compañía, consejos y beneficios psicosociales de contención.
- Fuerza del vínculo: Según el estudio, las mujeres tienden a establecer relaciones con vínculos más cercanos y fuertes. Sin embargo, esto no les resulta tan favorable ya que estas redes de lazos más fuertes tienden a ser más chicas y, a su vez, más homogéneas. Por el contrario, las relaciones, más débiles entre hombres, pueden tener un mayor alcance

por no contar con esta condición como limitante. En estas redes, la movilidad masculina puede ser promovida por partes no vinculadas directamente en la red, pero, por el contrario, la femenina requiere un lazo más estrecho.

- Alcance: refiere a la cantidad de grupos a los que se pertenece. En el trabajo de Ibarra (1997) se expone que las mujeres con más vínculos con compañeros de trabajo fuera de sus grupos inmediatos mostraban una tendencia mayor a ser promovidas. La idea de ir en busca de redes fuera del ámbito cercano podría estar relacionada como una respuesta por la menor propensión a la homofilia y, al mismo tiempo, una baja probabilidad de lograr establecer lazos fuertes.

La conclusión que se vislumbra es que las mujeres deben esforzarse más para poder conformar sus redes y, aun así, no siempre podrán compensar los vínculos existentes entre los hombres.

Además, de todo lo expuesto se infiere que los grupos de hombres, por cultura, estructura, relaciones e historia son los que sustentan un mayor grado de poder¹² en las organizaciones. Sobre este punto, es interesante destacar que este grupo, con una situación de poder privilegiada, tenderá a procesar en menor medida la información de su contexto (Àngels Viladot, 2017). Se ha demostrado que, a mayor grado de poder, las personas tienden a construir en mayor medida las realidades sobre los demás sobre la base de estereotipos, alejándose de observaciones más objetivas. En definitiva, como en un círculo vicioso, los prejuicios sobre las personas por fuera del endogrupo no serán contrastados, o en su defecto considerados, tendiendo a cerrar aún más los grupos a medida que continúan concentrando más poder.

¹² Poder entendido como la fuerza para influir o modificar la conducta de una persona de manera externa a su voluntad.

La relación con sus superiores

Hemos visto que las mujeres tienen mayores dificultades que los hombres para integrarse en redes amplias que faciliten sus candidaturas a ser promovidas. Ahora bien, ¿Qué sucede en el caso de sus jefes directos?

Más allá del conflicto familia-trabajo que las mujeres tienen que gestionar, también será importante el juicio que realicen sus propios jefes (por lo general hombres) acerca de cómo lo están haciendo (Hoobler *et al.*, 2009). Y puede suceder que, mientras mayor sea ese conflicto, peor será la percepción sobre su rol en la empresa. Pone como ejemplo a una madre joven con potencial para ser ascendida, que ha sido recientemente madre de dos hijos. En su vida probablemente tenga que hacer malabares para poder conciliar los tiempos y dedicación que cada una de sus facetas (madre y profesional) le demandan. Según exponen Hoobler *et al.* (2009), si su jefe es un hombre, este conflicto tendrá más probabilidades de generar la percepción de que no estaría encajando al 100% con lo que requiere el puesto en vez de valorar su esfuerzo y generar canales de colaboración. Entonces, la maternidad todavía es un problema en el desarrollo de carrera de las mujeres. Cuando las mujeres son madres, se ven afectados tanto su ingreso como sus posibilidades de crecimiento en la organización, o por lo menos la retrasan (Lundborg *et al.*, 2017).

La maternidad y el mentoreo

Una dimensión particular del techo de cristal lo conforma la “pared de la maternidad” (de Garay, 2013). Transitar una maternidad en un contexto empresarial altamente competitivo y demandante representa un verdadero desafío para las mujeres. La falta de entendimiento de esta situación lleva a recaer nuevamente en estereotipos y situaciones de juzgamiento que pasan por alto el trance que la mujer se encuentra atravesando.

En *Mujeres y trayectorias de carrera* (2018), Gadow *et al.* relatan historias reales de mujeres que han vivido la situación de ser madres y sentirse presionadas para no reducir el tiempo dedicado a la empresa, si es que querían ascender. En sus experiencias, frente a jefes que las sobrecargaban con la responsabilidad de

mantener el nivel de exigencia previo, la respuesta generalmente la encontraron en otras personas que pudieron actuar de mentores y aconsejarlas.

Una vez más, se destaca la importancia que tiene el poder configurar una red de contactos dentro de la organización. Ahora no solo como una red de influencia, sino también como una estructura de apoyo y de mentoreo. Las mujeres, por el tipo de lazo que tienden a establecer, podrán ser mentoras al sentir una mayor empatía e identificación con otras que estén pasando situaciones similares a las que ellas vivieron. Sin embargo, el mayor beneficio derivado del mentoreo se produce cuando este proviene de una red de personas, desde muchas direcciones y de diversos géneros. La tendencia para las mujeres es que, por la situación de poder generalizada, los hombres mentores tienden a colaborar más en relación a la movilidad ascendente, mientras que las mujeres lo hacen desde el soporte psicosocial y la experiencia vivida similar (Gadow *et al.*, 2018). En ambos casos, tanto el soporte de mentores masculinos como femeninos ayudarán a apuntalar la autoconfianza de las mujeres con posibilidad de crecimiento en la empresa, pero tenderán a ser el soporte y el ejemplo de otras mujeres los que contribuirán, desde la identificación, a superar las barreras desde el convencimiento y su propia decisión.

3.1.3. Los cupos femeninos como alternativa

Como se ha descrito, en situaciones desiguales de poder dentro de las organizaciones, habrá una tendencia a reforzar esa situación desigual de un grupo sobre otros, por la propia dinámica, cultura y prejuicios que refuerzan esas divisiones.

En línea con lo que se ha venido exponiendo en los apartados precedentes, Jimeno de la Maza & Redondo Cristóbal (2013) plantean una conjetura de Rosabeth Moss Kanter, quien sostuvo que la existencia de minorías dentro de las organizaciones conduce a situaciones de subordinación. De esta forma, en las estructuras de poder empresaria, el género resulta un factor determinante para establecer y mantener una cultura masculina. De esta forma, la menor cantidad de mujeres en la estructura de mando no sería otra cosa más que el reflejo de esa cultura masculina. De no haber una fuerza externa que logre

quebrar esa lógica, la tendencia será a que se perpetúe. Entonces, la asimetría de poder solo podría alterarse con la conformación de una masa crítica que establezca nuevas alianzas y logre contrarrestar ese sistema de exclusión. En su estudio, Moss Kanter estimó que ese punto de inflexión se alcanzará cuando la proporción de la minoría alcance un 30% o 35% del total.

Muchos países han comenzado a legislar al respecto, estableciendo sistemas de cupos en organizaciones públicas y parlamentos. Y es porque establecer metas de cupos femeninos puede ser el impulso necesario para quebrar la inercia y generar esa masa crítica. Si hay una dinámica que es difícil de romper, ¿cómo se hace para alcanzar esos niveles de participación?

Es importante destacar que los cupos no se establecen para favorecer a las mujeres seleccionadas por sobre los hombres; no deben entenderse como una regla para actuar en lo particular de una decisión. Por el contrario, las metas de cupo deben interpretarse como una condición a cumplir que vendrá a romper una dinámica existente y generalizada.

Sin embargo, los cupos por sí solos tampoco garantizarán el éxito en pos de doblegar estas estructuras dominantes. Por un lado, acceder a los puestos por cupos pondrá una doble mirada en las candidatas que accedan a ellos. Una selección deficiente o la falta de claridad de definición de los roles pueden resultar contraproducentes si no se presta especial atención a esta probable dificultad extra que se suma (Àngels Viladot, 2017). Como expone Heller (2012), aumentar la diversidad no incrementa la productividad del equipo si las personas no son competentes para el cargo (si no se adecúan al perfil requerido). Por otro lado, en la medida en que las integrantes de estos nuevos subgrupos no se reconozcan como pares y se identifiquen a sí mismas como miembros de un colectivo que ha sido postergado, no se lograrán romper las dinámicas existentes. Si cada una de las mujeres que se vayan incorporando a la nueva línea de mando adopta los comportamientos masculinizados de la cultura para adaptarse a su rol, la consecuencia más probable será el asilamiento femenino frente al colectivo de los hombres, donde las probabilidades de cambio se irán diluyendo (Jimeno de la Maza & Redondo Cristóbal, 2013). Finalmente, también se debe tener en consideración que la gestión de la diversidad es más compleja

que la de la homogeneidad, y requerirá estrategias específicas de las organizaciones para poder implementarlas con éxito (Holvino *et al.*, 2004). Una gestión inadecuada de la diversidad podrá afectar los resultados de avanzar en este rumbo.

Como se ha descrito, el techo y las paredes de cristal se conforman con diversos tipos de barreras, que dificultan el progreso de las mujeres en sus carreras en las organizaciones. Estas barreras pueden ser propias de las personas o, por el contrario, se pueden encontrar en el entorno en el que se desarrollan. A su vez, todas ellas tienen un diferente grado de visibilidad o reconocimiento en tanto operan en niveles más o menos consientes. Es importante, entonces, que al trabajar sobre equidad de género se logre, en primera medida, identificarlas y medirlas a fin de entender sobre qué aspectos será prioritario actuar y desarrollar, consecuentemente, los planes de acción necesarios para contrarrestarlas.

3.2. Equidad de género en el mercado de seguros de Argentina

Como es lógico imaginar, la situación de inequidad expuesta en los apartados anteriores no es diferente dentro del mercado asegurador en Argentina. Como se verá más adelante, las estadísticas demuestran que aún hay mucho camino por recorrer en este ámbito.

3.2.1. El mercado asegurador argentino

A manera introductoria, podría decirse que la actividad aseguradora en Argentina no se encuentra entre las más desarrolladas en comparación con otros países. Actualmente, la producción conjunta de toda la actividad representa, al cierre de 2019, un 2,5 % del PBI (MAPFRE Economics, 2020a), levemente inferior a la media de la región, cuyo indicador de primas sobre producto bruto interno es de 2,9%¹³; y muy lejos de la economía de países desarrollados donde este ratio ronda desde el 5%, para países como España o Australia, hasta más de un 10% de PBI, en los casos de EE.UU. y Gran Bretaña (MAPFRE Economics, 2020b).

¹³ Dato 2019 promedio Latinoamérica (MAPFRE Economics, 2020a)

Vale también destacar ciertas particularidades de este mercado, el cual se caracteriza por estar constituido, al cierre de 2019, por 189 entidades¹⁴ (SSN, 2020b), lo cual destaca su alto grado de atomización. A su vez, en él se desempeñan, entre empleados de las entidades aseguradoras y productores asesores de seguros (PAS), más de 160 mil personas¹⁵, las cuales representan aproximadamente un 1,4% de la población ocupada del país (INDEC, 2020).

En cuanto a la comercialización de sus productos, de parte de las empresas, los ejecutivos de cuenta atienden y administran las carteras de PAS o grandes intermediarios. Los PAS son agentes autónomos que pueden vender más de una marca de seguros a la vez y no tienen una relación contractual laboral con la empresa, acorde a lo estipulado por la Ley 22.400 que regula su actividad.

Las compañías, por su parte, tratan cada vez más de venderlos de forma directa al cliente final, ya sea mediante sus redes de oficinas o bien la venta *online*, para evitar la intermediación y sus costos asociados (comisiones). Sin embargo, como se observa en la Tabla 4, aún hoy la venta se realiza mayoritariamente de forma indirecta. Por un lado, mediante acuerdos corporativos con otras empresas, en donde se incluyen productos de seguros de forma asociada a los productos que éstas venden, quienes se constituyen como agentes institorios (bancos que incluyen los seguros en sus productos financieros, automotrices, cadenas de venta de electrodomésticos, cadenas de *retail*, etc., que operan como auxiliares de la actividad aseguradora). Por otro lado, la venta minorista de seguros también se realiza mayoritariamente de forma indirecta mediante los PAS independientes, sociedades de productores que actúan organizadores o grandes *brokers* de seguros, quienes administran su propia cartera de clientes y actúan de intermediarios con las aseguradoras.

¹⁴ Correspondientes a 153 sociedades anónimas, 22 cooperativas y mutuales, 3 entidades extranjeras y 3 organismos oficiales.

¹⁵ Según datos de la SSN, al cierre de 2019 la industria totalizaba 24.178 empleados y 137.418 productores asesores de seguros, totalizando 161.596 vinculados en forma directa.

Tabla 4
Participación porcentual de la Producción según Canales de Ventas y Agrupamientos de Ramos (en % sobre Canales de Ventas)

Canal de venta	Patrimoniales	Personas	Total
Venta Directa	14,2	7,5	21,7
Productores / Organizadores	60,9	5,3	66,2
Agentes institorios	8,4	3,7	12,1
Total	83,5	16,5	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SSN (2020a).

En líneas generales, el mercado de seguros puede dividirse en dos grandes ramos: seguros sobre las personas y seguros patrimoniales sobre los bienes. En Argentina, como se aprecia en la Tabla 4 la venta de seguros patrimoniales representa más del 83% del mercado. A su vez, dentro de los seguros patrimoniales, la mayor parte la ocupan los seguros de automóviles, con el 62% de la venta (SSN, 2019).

En resumen, el mercado asegurador argentino se caracteriza por su poco nivel de penetración en la actividad económica en relación a otros países más desarrollados, donde la importancia de la gestión de los riesgos y la cultura aseguradora se encuentran más arraigadas. Aún hoy, la mayor parte de los riesgos asegurados son producto de exigencias legales (responsabilidad civil, seguros de vida, ART) o cuidados de un patrimonio con alta exposición a riesgo, como son los automóviles. En consecuencia, la función del PAS se ha ido constituyendo como un facilitador del cliente final, quien delega en él muchas de las funciones de manejo de coberturas, negociación de precios y hasta denuncias y gestión de los siniestros.

Llegado a este punto, si se considera que históricamente la función de PAS ha sido desempeñada mayoritariamente por hombres, podría encontrarse un segundo condicionante en cuanto al desarrollo de las mujeres en las empresas aseguradoras. Como se observa en la Tabla 5, actualmente, las mujeres representan un tercio del total de PAS, y esta tendencia prácticamente no ha cambiado en los últimos cinco años.

Tabla 5
Cantidad de Productores Asesores de Seguros según Sexo.

Año	Hombre	Mujer	% Mujeres
2019	91.070	46.348	33,7%
2018	86.615	43.164	33,3%
2017	80.672	39.741	33,0%
2016	75.644	36.787	32,7%
2015	74.441	36.107	32,7%
2014	66.203	31.777	32,4%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SSN (2020a).

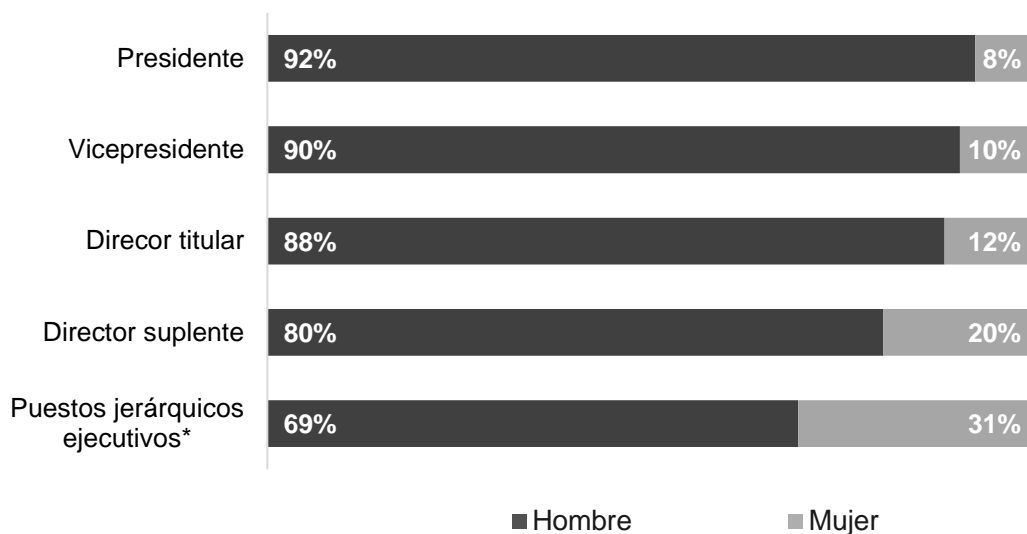
Entre las características propias de esta industria se destaca la importancia de las relaciones vinculares y sociales entre el PAS y los ejecutivos de las empresas. Más allá de la venta medida en primas¹⁶ emitidas, será un objetivo primordial de los ejecutivos retener y ampliar su cartera de PAS administrada, como forma de dotar de una mayor capilaridad a su red de venta. Así, en un trabajo altamente relacional, podría pensarse que las barreras en cuanto a redes vinculares y estereotipos, también afecten a la inserción y progreso de mujeres en puestos comerciales y de negocio (segregación horizontal) como así su crecimiento (segregación vertical).

3.2.2. Equidad de género

Según un informe sobre la distribución de cargos de directorio y puestos jerárquicos por género en el mercado asegurador argentino publicado por la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN, 2018), a pesar del progreso en los últimos años, las mujeres aún ocupan un porcentaje muy inferior a los hombres en puestos directivos y jerárquicos en las compañías del sector.

¹⁶ La prima es el precio del seguro, es decir, el monto que el asegurado paga por la cobertura que recibe del riesgo asegurado a su compañía de seguros.

Gráfico 3
Distribución de cargos en los órganos de gobiernos y puestos jerárquicos ejecutivos en el mercado de seguros de Argentina.



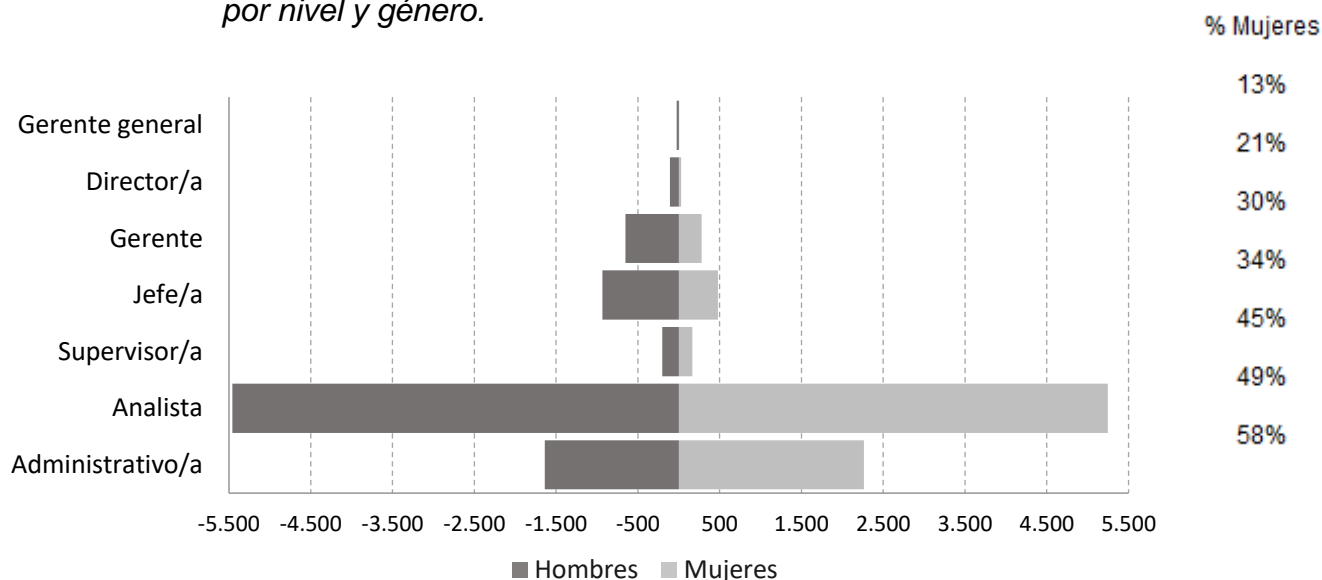
*- Corresponde a puestos de director/gerente general, directores ejecutivos, gerentes y jefes.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de SNN (2018).

Como se observa en el Gráfico 3, las mujeres que presiden empresas de seguros no alcanzan a ser ni el 10% del total. A su vez, si se consideran los cargos jerárquicos de gestión, en el mercado asegurador se llega, a 2019, a apenas un 32% de mujeres (SSN, 2020b).

Bajando aún más en las jerarquías, según datos de la encuesta salarial específica del mercado de seguros que realiza la consultora MERCER, de la cual participan 39 de las principales empresas del mercado, se puede apreciar que la pirámide demográfica presenta una notable diferencia de cargo por género (Giordano, 2019). El Gráfico 4 expone, entre otros datos, que las mujeres ocupan mayor proporción de cargos los puestos administrativos con un 58%, pero a medida que se sube en la jerarquía esa proporción va disminuyendo hasta alcanzar un magro 13% en la cima, a nivel de gerencia general.

Gráfico 4
Distribución jerárquica de personas en el mercado de seguros por nivel y género.



Fuente: Elaboración propia en base a Giordano (2019).

Finalmente, desde el punto de vista de inequidad salarial, la situación del mercado de seguros no es diferente a la del resto de la sociedad. Esta inequidad se pone de manifiesto para todos los niveles jerárquicos, en los que la brecha ronda el 10% a favor de los hombres (Giordano, 2019).

Al analizar, en la sección siguiente, la situación de MAPFRE ARGENTINA, se expondrán con un mayor nivel de profundidad más datos de equidad del mercado de seguros, pero comparándolos con la empresa.

3.3. Acciones y buenas prácticas en pos de la equidad

Hasta el momento, se han presentado a nivel teórico las diferentes barreras identificadas que dificultan el acceso de las mujeres a los puestos jerárquicos. A su vez, se expuso la situación general del mercado asegurador en relación a la temática. A fin de complementar la información presentada, se presentarán mediante ejemplos acciones que se vienen desarrollando en el mercado local en el marco de la equidad de género, las cuales podrán servir de referencia a la hora de analizar la situación de MAPFRE ARGENTINA. Además, servirán a la hora de pensar planes de acción para mejorar la situación hacia adelante.

En primer lugar, se hará foco en aquellas iniciativas llevadas adelante por las principales empresas del sector asegurador. Esta exposición se ampliará, a modo de referencia, con las líneas generales de trabajo relevadas en el mercado argentino en general. En segundo lugar, se describirán las iniciativas desarrolladas por MAPFRE a nivel corporativo, las cuales servirán de guía para contextualizar el análisis local y, a su vez, pensar alternativas a futuro.

3.3.1. Acciones de empresas del mercado asegurador argentino

Dentro del mercado de seguros, se destaca como principal iniciativa a la que adhieren las empresas que trabajan en la temática el programa “Ganar-Ganar: la igualdad de género es un buen negocio” implementado por ONU Mujeres en asociación con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y financiado por el Instrumento de Asociación de la Unión Europea (UE), el cual busca promover la igualdad de género a través del sector privado. En Argentina, el programa es coordinado por Verónica Baracat e impulsado entre las empresas del sector por el Foro Ejecutivo de Mujeres en Seguros (FEMS). Las empresas que participan del programa adhieren a los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPS, por sus siglas en inglés), creados por ONU Mujeres y Pacto Global en 2010.

Los siete principios son:

- 1- Promover la igualdad de género desde la Dirección al más alto nivel.
- 2- Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo, respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación.
- 3- Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y todas las trabajadoras.
- 4- Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.
- 5- Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadenas de suministro y marketing a favor del empoderamiento de las mujeres.
- 6- Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo.
- 7- Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.

Figura 3
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsados por la ONU.



Fuente: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

El programa Ganar-Ganar basado en los WEPs, impulsa a su vez los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)¹⁷ detallados en la Figura 3, enfocándose principalmente en el objetivo 5 de Igualdad de género, con impacto en los objetivos 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), 10 (Reducción de las desigualdades) y 17 (Alianzas para lograr los objetivos).

En el Anexo 1 se detallan las 35 acciones concretas que el programa promueve como forma de avanzar de manera tangible sobre los aspectos mencionados. Las empresas que adhieren al programa deberán alinear sus iniciativas con estas acciones.

A nivel mundial, a noviembre 2020, son 3.964 empresas las que se adhirieron al programa. A nivel local, ya son casi 150 las entidades argentinas participantes,

¹⁷ Los ODS es una iniciativa impulsada por la ONU en 2015, mediante la cual los países miembros se comprometen a trabajar activamente sobre los 17 objetivos listados en pos de alcanzar las 169 metas asociadas, vinculadas a la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer o la defensa del medio ambiente. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

de las cuales 12 pertenecen a la industria aseguradora¹⁸ (9 compañías de seguros y 3 *brokers*/distribuidores).

Luego de relevar las principales iniciativas realizadas por las empresas de seguros, ya sea en publicaciones, entrevistas, páginas *web* de las compañías o en los reportes de sustentabilidad que algunas de ellas realizan, se pueden distinguir cuatro líneas principales de acción: formalización desde la normativa, mediante políticas y procedimientos; acciones de sensibilización para los empleados mediante cursos de capacitación o *workshops* vinculados a la temática; participación en espacios junto a organizaciones y otras empresas que trabajen en diversidad de género; y beneficios asociados a la flexibilidad que faciliten la conciliación entre la vida laboral y personal, orientados particularmente a mujeres y la maternidad.

A manera de resumen, en la Tabla 6 se presentan las principales iniciativas relevadas en el mercado de seguros:

Tabla 6
Programas e iniciativas en relación a la equidad de género en las empresas del sector de seguros en Argentina.

Empresa	Programas e iniciativas	Programa Ganar-Ganar
Allianz	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficio de jornada reducida post maternidad: Cuando la persona no se toma la excedencia, se brinda la opción de trabajar dos meses consecutivos con horario reducido de 5h al día. - Trabajo en desarrollo de mujeres productoras junto a Asociación de Mujeres en Seguros (AMES). - Participación del Laboratorio de Innovación Mujeres y Seguros, liderado por la SSN¹⁹. 	NO
CNP Seguros	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de compras a organizaciones que promueven la independencia y el empoderamiento de las mujeres. - En proceso de armado de un Comité inter áreas de diversidad. - Políticas de flexibilidad. - Nominada a Premios WEP 2019, única compañía de Seguros entre 31 finalistas en Argentina. 	SI

¹⁸ Empresas adherentes a noviembre 2020: Sancor Seguros, Río Uruguay Seguros, San Cristóbal, Provincia Seguros, Provincia ART, Prudential, Bernardino Rivadavia, CNP Compañía de Seguros, MetLife Argentina, Risk Group, Brokers Andinos y segurosparamujeres.com.

¹⁹ El Laboratorio de Innovación Mujeres y Seguros, liderado por la SSN, cuenta con el soporte de Access to Insurance Initiative (A2ii) y GIZ Global Leadership Academy para fomentar políticas de género en el mercado asegurador.

La Caja	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de mentoreo a mujeres, mediante el cual se detectaron mujeres líderes con potencial y que reciben durante todo el año un seguimiento y acompañamiento de mujeres líderes del Grupo Generali de todo el mundo. - Comité de diversidad e inclusión de participación voluntaria, mediante el cual se formaron 5 grupos con la participación de 40 personas divididas por temáticas (Género, Diversidad Sexual, Generaciones, Discapacidad y Diversidad Cultural). A través de reuniones mensuales con diferentes análisis, se presentan al directorio distintas propuestas con el objetivo de convertirse en un lugar de trabajo más diverso e inclusivo. - Beneficio de lactarios y subsidio por guardería. - En ocasión Del día Internacional de la Mujer, se organizó en Casa Central un foro que contó con la presencia de especialistas en género, quienes invitaron a reflexionar y debatir acerca de los desafíos que nos presenta esta temática. 	NO
La segunda	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de sensibilización a todos los líderes de la organización sobre la temática de diversidad asociada incluso a ganar conciencia de género y acompañar el desarrollo de prácticas igualitaria. - Participación del Laboratorio de Innovación Mujeres y Seguros, liderado por la SSN. 	NO
Marsh	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en programa "Mujeres en Decisión" (MED) junto con la Fundación Flor²⁰. 	NO
Orígenes Seguros	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en programa "Mujeres en Decisión" (MED) junto con la Fundación Flor. 	NO
Provincia ART	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con profesionales donde han pasado alrededor de 630 empleados de los 940 y casi 140 mandos medios que han intervenido en charlas y seminarios sobre diversidad. 	SI
Provincia Seguros	<ul style="list-style-type: none"> - Se encuentran trabajando en un código de ética con perspectiva de género para todas las empresas del grupo y un protocolo de violencia de género 	SI
Prudential	<ul style="list-style-type: none"> - Participación del Laboratorio de Innovación Mujeres y Seguros, liderado por la SSN. 	SI
Río Uruguay Seguros	<ul style="list-style-type: none"> - Participación como institución en un Comité de Equidad de Género dentro de la Confederación Cooperativa de las República Argentina (Cooperar)²¹ - Participación del Laboratorio de Innovación Mujeres y Seguros, liderado por la SSN. 	SI

²⁰ Programa sobre Gobierno de las Organizaciones con perspectiva de género con el objetivo de promover el ascenso de mujeres a la alta dirección en las organizaciones mediante la formación, el autoconocimiento y el coaching, y la difusión e integración de redes. <https://www.flor.org.ar/med>.

²¹ El Comité de Género de Cooperar tiene el fin de desarrollar una estrategia de formación sobre equidad de género, instalar una perspectiva de género en las cooperativas, promover la participación activa de las mujeres en los puestos de decisión, integrar espacios que trabajan en la equidad de género, entre otros ejes.

San Cristóbal	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Diversidad e Inclusión. - Comité de Diversidad e Inclusión. - Talleres sobre sesgos culturales con los integrantes y equipos de comunicaciones. - Planes para establecer elementos estructurales como códigos de ética, una gestión inclusiva, diversidad y tener elementos de medición. 	SI
Sancor Seguros	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de un comité de diversidad interno, donde participa la gerencia de RSE (que lo coordina), marketing, comunicaciones, marketing digital, relaciones públicas, riesgo y cumplimiento, y administración de personal y capital humano. - Participación del Laboratorio de Innovación Mujeres y Seguros, liderado por la SSN. - Charlas abiertas sobre sesgos cognitivos como forma de ir incorporando conceptos y generando un proceso de sensibilización. - Lactarios en ocho edificios de la compañía. 	SI

Fuente: Elaboración propia sobre la base de publicaciones, información pública de páginas web de las empresas e informes de sustentabilidad elaborados.

3.3.2. Acciones de empresas del mercado general argentino

En relación a las acciones llevadas a cabo a nivel general por las empresas en el mercado argentino, a continuación, se exponen algunos de los casos destacados relevados.

Si se toma como referencia los lineamientos iniciativa Ganar–Ganar, en línea con la distinción presentada en cuanto a los ejes de acción en las empresas de seguros, la evaluación inicial de las organizaciones se estructura en cuatro dimensiones (Vidal, 2019):

- Liderazgo y estrategia: responde al compromiso explícito de la alta dirección expuesto mediante comunicaciones internas o externas, destacando la importancia de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, suscribiendo a compromisos públicos y definiendo estrategias al respecto.
- Lugar de trabajo: abarca a las prácticas de igualdad de género vinculadas con los trabajos de cuidado y la corresponsabilidad, la conciliación vida-trabajo, los procesos de contratación, desarrollo de carrera, promoción y compensación y la lucha contra la violencia, acoso y explotación sexual.

- Mercado: por un lado, incluye a las iniciativas destinadas a impulsar la igualdad de género en la cadena de valor. Por otro lado, también abarca a aquellas prácticas implementadas desde la comunicación y publicidad de las empresas y en el diseño de productos y servicios.
- Comunidad: acciones que promuevan los derechos y el empoderamiento de las mujeres las comunidades donde operan las compañías.

Atendiendo solamente a la cuestión de desarrollo de liderazgos femeninos, las dos primeras dimensiones son aquellas sobre las que se deberá trabajar en mayor medida, desde la priorización desde la alta dirección hasta las prácticas concretas en pos de impulsar el desarrollo profesional de las mujeres a través de su promoción a puestos de toma de decisión.

En cuanto a la dimensión de liderazgo y estrategia, a diciembre 2019, el 94% del total de las empresas argentinas que adhirieron a los *WEPS*, declararon que cuentan con el apoyo y compromiso de la alta dirección. A su vez, el 79% dispone de una política de no discriminación e igualdad de oportunidades (Vidal, 2019). Como ejemplos de este tipo de iniciativas, Accenture declara el compromiso de lograr el 50% de mujeres en sus equipos para 2025. American Express plantea que el 50% de sus movimientos de carrera sean mujeres y Manpower propuso tener 40% de mujeres en puestos de conducción para el cierre de 2020 a nivel global. Empresas como Banco Galicia e YPF van en la misma línea estableciendo este tipo de metas.

Sin embargo, las declaraciones o normas impuestas desde la alta dirección, aunque son importantes y necesarias como punto de partida, pueden resultar insuficiente en tanto son las más fáciles de establecer, pero luego requieren de medidas concretas para alcanzar las metas planteadas. También es cierto que de no estar sustentadas por acciones concretas que impulsen el cambio, de nada sirven en la práctica.

En este sentido, analizando la segunda dimensión referente al lugar de trabajo, las principales acciones desarrolladas se pueden agrupar en:

- Beneficios tendientes a facilitar los trabajos de cuidado, la corresponsabilidad y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

- Adaptación de los procesos de selección para evitar sesgos por género y promover la contratación y promoción de mujeres.
- Procesos de formación y mentorías.
- Procesos de *reporting* y auditorías para dar seguimiento a la evolución de la equidad y a la brecha salarial.
- Desarrollo de canales de denuncias, a fin de garantizar un entorno libre de violencia, acoso y discriminación.

Concretamente, como se detalla en el Anexo 2, entre las medidas más extendidas entre las empresas, tres cuartas partes de ellas cuentan con beneficios de licencias extendidas por maternidad y cuidado familiar (incluido su monitoreo y contacto constante con los beneficiarios) y beneficios destinados a la flexibilidad (teletrabajo, horario flexible, retorno gradual post maternidad). En contraste, solo un 34% dispone de programas de tutoría, desarrollo, rotación y educación para mujeres y aún menos empresas (16%) ofrecen apoyo específico a mujeres para desarrollar sus redes profesionales (Vidal, 2019). En conclusión, más allá del trabajo general para establecer un entorno que favorezca la conciliación para las mujeres, lo cierto es que aún resta mucho por hacer proactivamente en pos de romper las barreras invisibles de los estereotipos y las redes masculinas, para visibilizarlas, exponerlas y acompañarlas en su desarrollo profesional.

Como casos destacados, en cuanto a licencias extendidas, resaltan los seis meses de licencia extendida obligatoria establecido por Sanofi, las licencias de paternidad de 40 días de Natura, y el mes adicional de Santander, Randstad, Accenture y Manpower. Por su parte, empresas como Banco Galicia, IBM, YPF, Manpower y Merck Group tienen iniciativas destinadas a detectar talentos femeninos y priorizar o acelerar su avance vertical dentro de la estructura organizacional. Por otro lado, Quilmes, Manpower, Sanofi y American Express ofrecen programas de mentoría para mujeres líderes o de alto potencial y Renault, en alianza con la Fundación Flor, ofrece a mujeres de la compañía becas de formación en competencias de liderazgo y empoderamiento femenino (Vidal, 2019). Como se observa en el Anexo 3, son muchas las empresas que trabajan sobre la diversidad, sin embargo, la mayoría lo hace desde los beneficios de conciliación o desde las normas, políticas o declaraciones, pero

son pocas las que lo hacen desde un programa de formación y acompañamiento integral hacia la mujer.

3.3.3. Programas e iniciativas globales de MAPFRE

A nivel global, la compañía cuenta con la iniciativa “Red de liderazgo femenino de MAPFRE”, cuyos objetivos son promover la igualdad efectiva de género, mediante una presencia equilibrada de hombres y mujeres en todos los niveles de la organización, especialmente en los de liderazgo y de toma de decisión. Consecuentemente, promueve el rol de la mujer directiva de forma compatible con una correcta conciliación entre la vida personal y laboral.

En el marco de esta iniciativa, en los países participantes se desarrollan encuentros y capacitaciones vinculados con el liderazgo de las mujeres. Además, la empresa cuenta con el Programa de desarrollo de liderazgo femenino, con contenidos como entorno económico, visión estratégica, entorno digital, innovación, agilidad, *networking* y marca personal, equipos de alto rendimiento, comunicación e influencia, relaciones interpersonales, conciliación y *coaching*, entre otros. Adicionalmente, se desarrollan una serie de talleres que aplican metodologías de innovación para hacer aflorar las barreras internas y externas que se encuentran las mujeres en su desarrollo profesional. También se han venido organizando “Conversaciones para el Liderazgo”, que son charlas abiertas con mujeres referentes en sus respectivos ámbitos. Actualmente, los países que cuentan con redes de liderazgo femenino son España, Brasil, Estados Unidos, México y Turquía.

En cuanto a las metas, como se ha mencionado, MAPFRE se ha planteado alcanzar a nivel global para 2019 que el 40% de los puestos de responsabilidad sean ocupados por mujeres, lo cual se ha logrado²². Por su parte, dentro de los tableros de control de la Dirección corporativa de Personas y Organización, los

²² Además, el 25% de los empleados en puestos de responsabilidad considerados *Top Management* son mujeres, así como el 41% de los puestos considerados *Junior Management*. Finalmente, el Consejo de Administración de MAPFRE S.A. cuenta entre sus miembros con cinco mujeres, lo que representa el 33,3%.

Figura 4
Red de liderazgo femenino de MAPFRE.



Fuente: MAPFRE (2020)

indicadores de diversidad a los que se le da seguimiento son: vacantes de jefatura o dirección ocupadas por mujeres (48% a 2019), puestos directivos ocupados por mujeres (30% a 2019) y brecha salarial (3,06% a 2019), la cual se mide de manera ajustada considerando tres factores: nivel de puesto, familia de puesto y antigüedad.

En relación a estas referencias globales de la empresa, el trabajo de campo realizado expondrá, más adelante, los principales indicadores de MAPFRE en Argentina. A su vez, se centrará en analizar la situación local desde las barreras identificadas. Finalmente, se utilizarán las referencias de iniciativas en el mercado de general y, particularmente, el de seguros para proponer posibles planes de acción.

4. Investigación de campo

4.1. Metodología de relevamiento

A fin de indagar sobre la realidad de la empresa y comparar su situación en materia de desarrollo de mandos femeninos en relación al mercado, la industria y las metas planteadas a nivel corporativo, se plantea una doble aproximación.

En primer lugar, se realizará un relevamiento cuantitativo basado en indicadores, mediante los cuales se expondrá la situación de la empresa en relación al mercado de seguros. Por otro lado, este tipo de análisis abarcará también una mirada acerca de la evolución de los *ratios* medidos por la compañía para entender el grado de avance que se viene logrando y, así, determinar qué tipo de aceleración sería necesaria para alcanzar las metas propuestas. En resumen, mediante el análisis cuantitativo se buscará identificar con precisión desde donde se viene, en qué estado se encuentra y hacia donde deberían plantearse las metas.

En segundo lugar y de manera complementaria al análisis cuantitativo, a fin de avanzar sobre el reconocimiento de las barreras que dificultan el avance sobre los objetivos planteados, se realizaron entrevistas semiestructuradas a mujeres de la organización que han vivido la situación de desarrollo interno y han experimentado situaciones que pudieran identificar como condicionantes en sus carreras. Por otro lado, y a manera complementaria, se entrevistó también, con el mismo tipo de instrumento, a miembros del equipo de Recursos Humanos de MAPFRE ARGENTINA, a cargo de los procesos de selección y desarrollo para conocer su mirada, como impulsores de los liderazgos femeninos. Se optó por realizar este tipo de entrevistas ya que, por la temática a tratar, el hecho de ser semiestructurada permite tener un guion como hilo conductor, pero a su vez, favorece la generación de confianza mediante una conversación fluida y presenta un grado mayor grado de flexibilidad para ahondar en las opiniones de los entrevistados, así como también permite aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz-Bravo *et al.*,2013).

4.2. Relevamiento cuantitativo: Evolución y realidad de la empresa

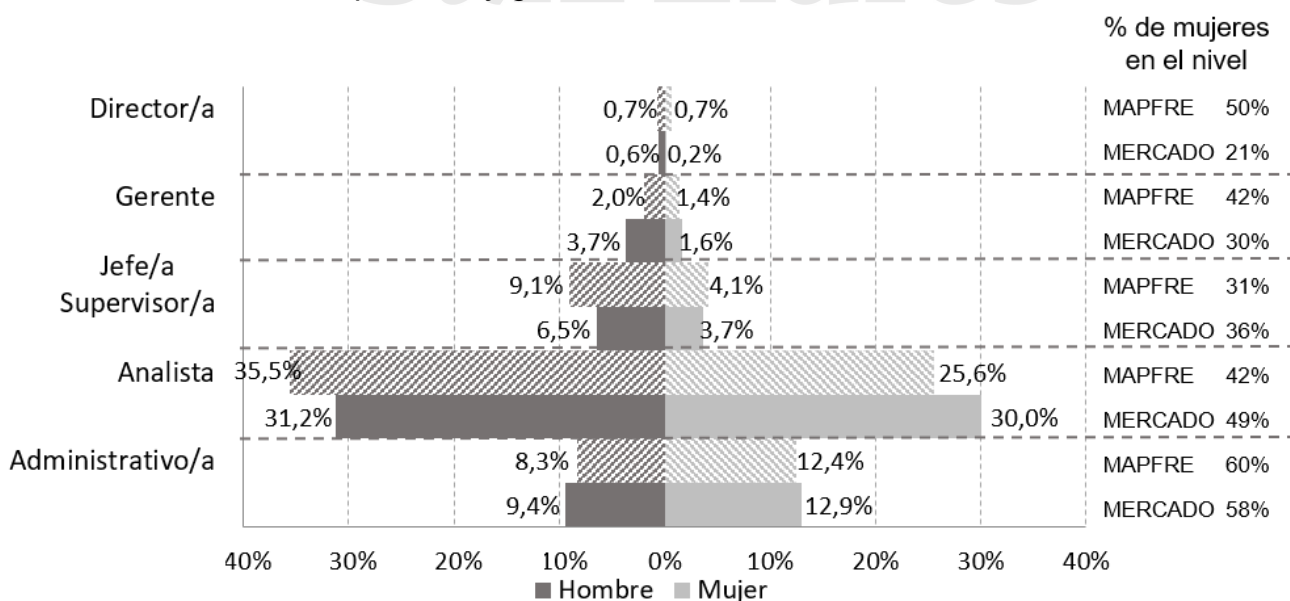
En esta sección del trabajo se expondrán los principales indicadores en relación a la temática, agrupados desde cuatro ejes:

- Proporción de mujeres y roles desempeñados.
- Promociones e ingresos de los últimos años.
- Indicadores demográficos y de situación familiar.
- Brecha salarial.

4.2.1. Proporción de mujeres y roles desempeñados

Uno de los principales indicadores a la hora de analizar la equidad de género desde el punto de vista de la estructura es la distribución de la dotación por nivel jerárquico. Como se observa en el Gráfico 5, MAPFRE ARGENTINA presenta una estructura relativamente similar a la del mercado donde opera, y se diferencia principalmente en una mayor equidad de género en puestos de liderazgo ejecutivo (niveles de dirección y gerencia).

Gráfico 5
Distribución jerárquica de personas en el mercado de seguros y en MAPFRE por nivel y género.



Fuente: Elaboración propia en base a Giordano (2019) y datos de la Cía.

En el mercado, a medida que se asciende en la jerarquía, disminuye la participación de las mujeres; sin embargo, la empresa analizada se diferencia porque ha logrado la paridad del 50% en su nivel directivo y se encuentra también más avanzada en el nivel de gerencia. Sin embargo, aún está por debajo de la referencia del mercado en los cuadros técnicos y de mandos medios.

En la Tabla 7 se analiza la composición de mujeres sobre el total de la plantilla y se observa que, si bien se ha progresado de manera positiva, a 2019 MAPFRE ARGENTINA se encuentra aún algunos puntos por debajo de la media del mercado y bastante por detrás de la composición que presenta el grupo a nivel mundial.

Tabla 7
Participación de las mujeres en MAPFRE, el mercado asegurador y en el mercado laboral argentino.

	2010			2015			2019		
	H	M	% M	H	M	% M	H	M	% M
% Muj. en plantilla									
MAPFRE GLOBAL	15.325	21.419	58,3%	17.350	21.055	54,8%	15.491	18.833	54,9%
MAPFRE ARGENTINA	1.060	881	45,4%	423	330	43,8%	314	249	44,2%
Mercado asegurador local ²³	n/d	n/d	n/d	17.051	13.250	43,7%	16.885	14.387	46,0%
Mercado Total			36,1%			33,9%			36,8%
% Muj. en cargos jerárq.	H	M	% M	H	M	% M	H	M	% M
MAPFRE GLOBAL	3.461	1.722	33,2%	3.715	2.268	37,9%	3.564	2.382	40,1%
MAPFRE ARGENTINA	209	68	24,5%	72	29	28,7%	67	35	34,3%
Mercado asegurador local	n/d	n/d	n/d	3.318	1.463	30,6%	3.383	1.614	32,3%
% Muj. Jerárq. /Tot. mujer	H	M		H	M		H	M	
MAPFRE GLOBAL	22,6%	8,0%		21,4%	10,8%		23,0%	12,6%	
MAPFRE ARGENTINA	19,7%	7,7%		17,0%	8,8%		21,3%	14,1%	
Mercado asegurador local	n/d	n/d		19,5%	11,0%		20,0%	11,2%	

Fuente: Elaboración propia en base a Informes trimestrales de la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN), Encuesta de Indicadores Laborales del MTEySS²⁴ y datos de la compañía.

²³ La apertura de los datos por género comienza a incluirse a partir de los informes de 2015.

²⁴ La encuesta de Indicadores Laborales del MTEySS mide la evolución del empleo registrado privado en los principales centros urbanos.

A su vez, vale hacer la distinción del mercado de seguros en relación al total de las industrias de Argentina, como un sector con una participación relativamente equilibrada de las mujeres en comparación al mercado general.

También se observa que, a 2019, las mujeres en puestos jerárquicos en MAPFRE ARGENTINA representan una mayor proporción sobre el total de mujeres en la empresa (14,1%), frente a la situación a nivel global (12,6%) y al mercado de seguros (11,2%). Sobre este aspecto, es de destacar que se haya duplicado el valor desde 2010 a la fecha, ya que en ese año solo el 7,7% del total de mujeres de la compañía ocupaba un puesto jerárquico.

Queda expuesta también en la Tabla 7 la diferencia de casi 6 puntos porcentuales entre la meta global de la compañía de 40% de mujeres en puestos de dirección o jefatura y el valor alcanzado en Argentina de un 34,3%. Sobre este punto quizás valga la pena realizar una distinción adicional. Como se mencionó anteriormente, el comercio de seguros se realiza principalmente mediante una estructura externa a las empresas, conformada por PAS, que en su mayoría son hombres. Por este motivo, se puede inferir que las barreras en cuanto a vínculos, relaciones y estereotipos, afecte particularmente a las mujeres en las funciones comerciales. En este sentido, el mencionado 34,3% de mujeres en puestos jerárquicos en MAPFRE ARGENTINA aumentaría al 38,2% si no se tuviese en cuenta los puestos ocupados por los responsables de las oficinas comerciales en la estructura comercial. En este colectivo de 26 personas, solamente 6 son mujeres, lo cual representa un 23%.

Otro aspecto que resulta importante analizar para dimensionar el grado de inserción que tienen las mujeres en las áreas de negocio²⁵ de la compañía, más allá de la cantidad, son los puestos que son ocupados por ellas. En la Tabla 8 puede observarse que el progreso ha sido principalmente por la designación de mujeres en áreas de soporte al negocio.

²⁵ Se consideran áreas de negocio a las funciones técnicas (suscripción), comerciales, de emisión de pólizas y de prestaciones (tramitación de siniestros y peritación).

Tabla 8
Evolución del % de mujeres en puestos jerárquicos en funciones de negocio y de soporte.

Año	Negocio	Soporte	Total
2010	24,0%	27,3%	24,5%
2015	20,0%	48,4%	28,7%
2019	27,1%	50,0%	34,3%

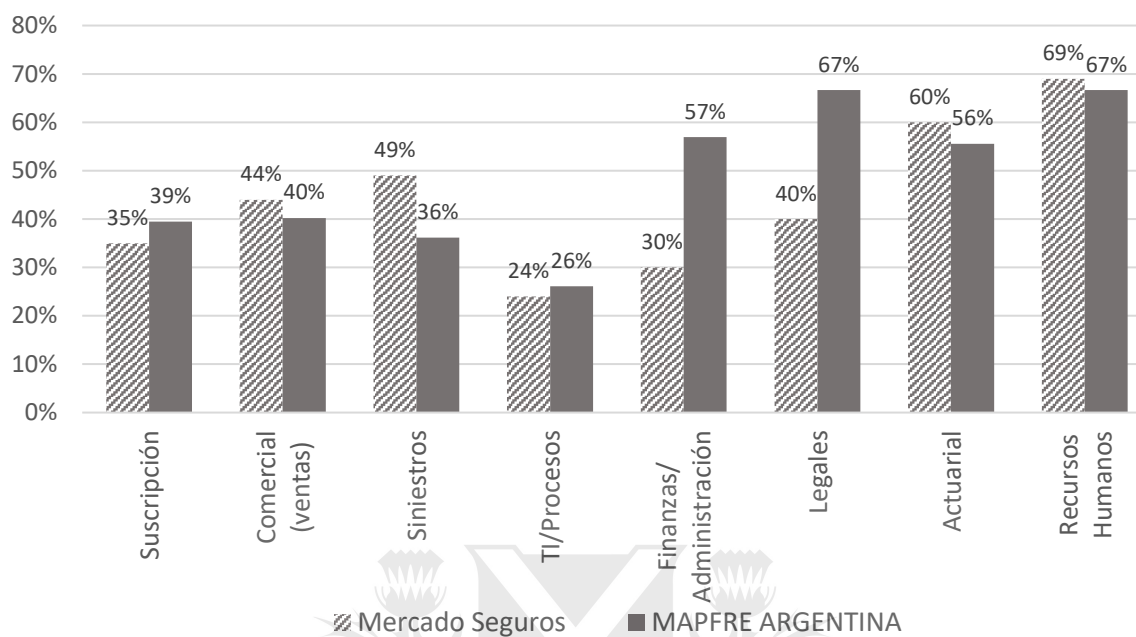
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la compañía.

Mientras que en las funciones de negocio se ha avanzado solamente un 3% (de 24% a 27,1%), en las de soporte casi se ha duplicado la participación femenina alcanzando un nivel de equidad. Una de las razones que podría explicar este magro avance en la estructura de negocio es que la cantidad de mujeres total en esas áreas es significativamente menor que en las áreas de soporte, lo cual dificulta tener una mayor cobertura interna. Como se verá más adelante, esto genera que, desde el punto de la estructura interna, los puestos ocupados por mujeres tengan un menor peso en relación a los hombres.

Si se consideran estas proporciones con un mayor nivel de detalle, se observa que la empresa cuenta con una tasa de participación femenina por debajo del mercado en las dos funciones de negocio que demandan la mayor cantidad de personas: los sectores con funciones comerciales y de siniestros (Gráfico 6). Si se tiene en cuenta que el 58,8% de las personas de la compañía se desempeñan en estos sectores, será más sencillo explicar el origen de esta desigualdad.

Como se ve en el Gráfico 6, las funciones de negocio (suscripción, comercial y siniestros) poseen una menor participación de las mujeres, en contraste a las funciones de soporte donde esa proporción se revierte, a excepción del área de TI/Procesos, que de por sí es principalmente masculina a nivel industria y especialidad. Esta distinción entre unidades de negocio y de soporte podría ser explicada por las relaciones comerciales con los PAS, históricamente masculinas, y por áreas de negocio (técnicas y de siniestros) también conformadas principalmente por hombres. Esto último quedará en evidencia más adelante en una de las entrevistas realizadas a la Carolina, actual Gerente de Prestaciones.

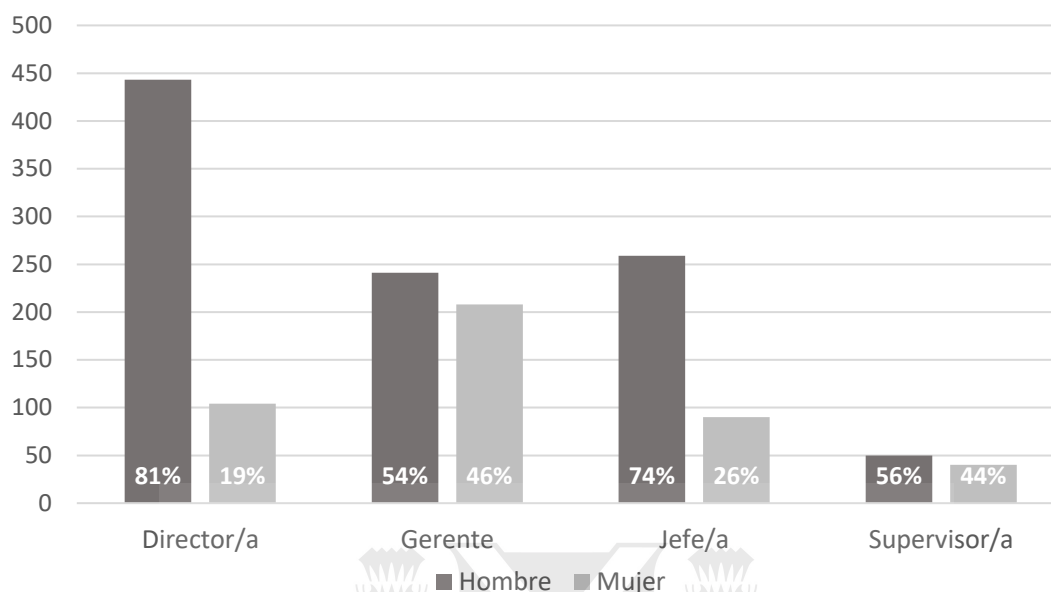
Gráfico 6
Proporción de mujeres por función en MAPFRE ARGENTINA y el mercado de seguros local.



Fuente: Elaboración propia en base a Giordano (2019) y datos de la Cía.

Como se adelantó, otro dato adicional a observar en relación al peso específico de las posiciones que ocupan las mujeres líderes es la estructura que depende de ellas en comparación con la que depende de los hombres. Este dato, sumado a la función que desempeñan, podría vincularse con el poder e influencia que tendrán dentro de la compañía. En este sentido, se ha visto que, en el nivel de dirección, la proporción de hombres y mujeres es de un 50% para cada género. Sin embargo, como se expone en el Gráfico 7, los directores hombres son responsables de gestionar al 81% de las personas de las compañías, ya que son responsables de las tres áreas de negocio mencionadas.

Gráfico 7
Porcentaje de la estructura dependiente según el género y el nivel jerárquico.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cía.

En líneas generales, los hombres poseen los puestos de mayor peso en la estructura. Vale aclarar que a nivel gerencia se observa una relativa paridad solo por un caso, el de la gerencia con el mayor número de reportes directos e indirectos (gerencia de prestaciones, de la cual dependen el 19,5% de la dotación de la empresa), que se encuentra ocupada por una mujer.

4.2.2. Promociones e ingresos de los últimos años

Habiendo expuesto el panorama en relación a la proporción actual y pasada entre hombres y mujeres, y su comparación con el mercado y con la compañía a nivel global, resultará ahora interesante entender en qué medida se vienen realizando los cambios. Es decir, más allá de los valores alcanzados año a año, es importante ver qué pasa con los procesos que generarán ese cambio a lo largo de cada período, entendiendo a las promociones, movilidades e ingresos como un variable flujo²⁶ que modificarán la proporción de la equidad.

²⁶ Las variables de flujo son aquellas cuya cantidad representa o mide una unidad en un período de tiempo, el cual por lo general es de un año.

MAPFRE entiende, a nivel global, que la movilidad interna y la promoción es una de las principales maneras de fomentar el talento y apostar por el desarrollo de las personas. Por eso, una de las premisas fundamentales es, como primera opción, agotar siempre las instancias de posibles movimientos internos antes de cubrir externamente una vacante. En consecuencia, la cobertura de puestos jerárquicos cubiertos mediante promociones ha sido siempre la de mayor peso frente a los ingresos. En la Tabla 9 se presentan las coberturas de puestos jerárquicos de los últimos cinco años, diferenciando los procesos que se resolvieron con promociones (la persona que ocupa el puesto proviene de un nivel inferior en la organización), con movilidad interna (la persona proviene de un mismo nivel jerárquico) o con ingresos (procesos de selección externos).

Tabla 9
Cobertura de vacantes de puestos jerárquicos.

Tipo de cobertura	2015	2016	2017	2018	2019
Promoción	85%	67%	64%	74%	80%
Movilidad	4%	0%	5%	3%	10%
Ingreso	12%	33%	32%	24%	10%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cía.

Otra manera de graficar la importancia de los procesos internos es analizando los puestos en los que ingresaron a la compañía quienes hoy ocupan posiciones de jerarquía. En este punto no sorprende que el 79% de los líderes de la empresa comenzaron su carrera en MAPFRE en puestos técnicos o administrativos (ver Tabla 10). Yendo a un mayor nivel de detalle, se destaca que el 50% de los directores ha llegado a su puesto iniciando su carrera desde la base de la pirámide organizacional y todos han sido promovidos a sus puestos actuales, ya que ninguno ingresó a la empresa como director.

La distribución presentada en la Tabla 10 es similar para ambos géneros, el 83% de las actuales líderes mujeres se iniciaron en niveles técnicos o administrativos y el 78% en el caso de los hombres.

Tabla 10
Distribución de los líderes actuales acorde a su nivel de ingreso a la compañía.

Nivel actual	Nivel de ingreso a la compañía				
	Director/a	Gerente	Jefe/a	Superv.	Tec. / Adm.
Director/a		25%	13%	13%	50%
Gerente		5%	11%	5%	79%
Jefe			18%	3%	79%
Supervisor/a					100%
Total	0%	3%	14%	4%	79%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cía.

Por otro lado, como se expone en la Tabla 11, la participación femenina en las promociones ha ido cobrando un papel cada vez más importante en los últimos años. Sin embargo, se observa que los procesos de selección externos no han acompañado de la misma manera esta evolución, con una tendencia negativa en los últimos cinco años que atenta contra el cumplimiento de los objetivos de cobertura de puestos de responsabilidad cubiertos con mujeres, cuya meta es del 50%. En definitiva, si bien es poca la participación de los procesos de selección externos en la cobertura de vacantes, es un punto a trabajar para alinear todos los procesos. Como aclaración, los movimientos horizontales merecen un tratamiento especial porque son muy pocos y generalmente corresponden a procesos de reorganización interna, los cuales no conllevan un proceso de selección asociado.

Tabla 11
% de cobertura vacantes de puestos jerárquicos con mujeres.

Tipo de cobertura	2015	2016	2017	2018	2019
Promoción	14%	25%	57%	52%	50%
Movilidad	0%	0%	0%	0%	0%
Ingreso	67%	50%	43%	25%	0%
Total	19%	33%	50%	44%	40%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cía.

Al ser MAPFRE una empresa multinacional, también brinda la posibilidad de desarrollo internacional a las personas. Generalmente, las propuestas se dirigen a personas en nivel gerencial o directivo e implica un proceso de expatriación a otro país en donde la entidad opera. Si bien no están reflejadas en la Tabla 11 este tipo de promociones/movilidades, ya que no generan un impacto en los indicadores locales de equidad, son otra forma en que las personas pueden crecer en la organización. En los últimos cinco años, desde Argentina han sido trasladadas a otros países un total de ocho personas, todos hombres. Este dato pone de manifiesto que los países deberán trabajar tanto a nivel interno en sus metas, como a nivel global, para alcanzar la equidad también en este tipo de movimientos.

Si se tiene en cuenta que el cumplimiento de la meta de proporcionalidad de géneros en puestos de decisión se irá cumpliendo en la medida que se habiliten vacantes en esos niveles, resulta interesante dimensionar la posibilidad de progreso teniendo en cuenta la cantidad de vacantes que se generaron en los últimos años. En la Tabla 12 se observa que la rotación generada (% vacantes / total de posiciones de liderazgo) en los niveles de mando ha sido fluctuante; se destacan los años 2017 y 2018 como los de mayores oportunidades presentadas. Esa progresión es la que ha permitido avanzar desde el 28,7% al 34,3% de mujeres en puestos de responsabilidad entre 2015 y 2019, expuesto en la Tabla 7.

Tabla 12
Vacantes generadas en proporción al total de posiciones de jerarquía.

	2015	2016	2017	2018	2019
Total vacantes puestos jerárquicos	26	12	22	34	10
% cubiertos con mujeres	19%	33%	50%	44%	40%
Total posiciones de liderazgo Cía.	101	101	98	104	102
% vacantes / total de pos. liderazgo	26%	12%	22%	33%	10%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cía.

Si se tiene en cuenta que en los último cinco años se han gestionado 104 vacantes en puestos jerárquicos y las posiciones totales en estos niveles rondan

las 100 personas, se infiere que el progreso limitado no sería explicado por la falta de oportunidades de generar cambios. Vale aclarar igualmente que muchos de esos puestos han sido cubiertos por hombres que ya se desempeñaban en el nivel jerárquico, donde ya eran mayoría, lo cual limita el margen de acción.

Extrapolando este análisis a los números totales de la compañía, indistintamente del nivel, se observa en la Tabla 13 que la proporción de ingresos de mujeres solamente ha sido mayor al 50% en 2017, considerando los últimos cinco años. Si se piensa que la rotación con ingresos se encuentra entre el 5% y el 10%, la tendencia en cuanto al género de los ingresantes debería revertirse con urgencia para tender a una mayor equidad en el total de personas en la compañía.

Tabla 13
Ingresos en relación al género y al total de la dotación.

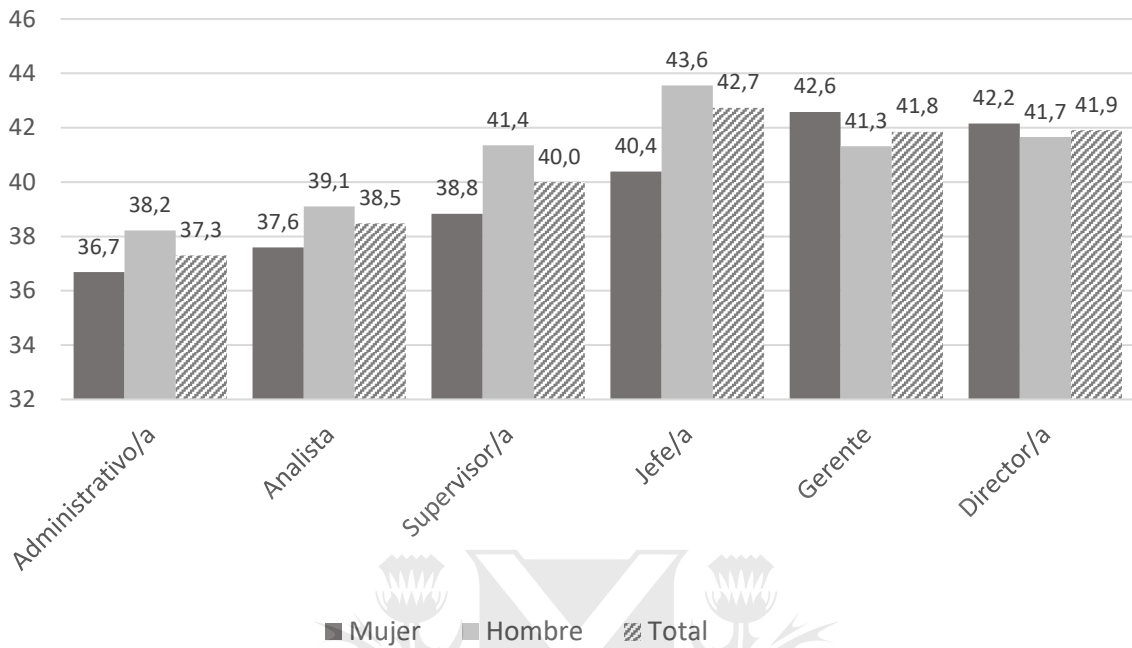
	2015	2016	2017	2018	2019
Total ingresos	43	49	43	60	30
% ingresos mujeres	43%	27%	56%	47%	33%
Total dotación Cía.	753	726	632	615	563
% ingresos / total personas	6%	7%	7%	10%	5%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cía.

4.2.3. Indicadores demográficos y de situación familiar

Desde la perspectiva demográfica, la edad promedio a diciembre 2019 en MAPFRE ARGENTINA es de 38,9 años, rondado alrededor de ese valor en todos los niveles de la compañía. Como es de esperar, los niveles superiores cuentan con una edad promedio mayor a los niveles de base, pero con muy poca diferencia entre ambos (37,3 años de edad promedio para niveles administrativos y 41,9 para niveles directivos, según expone en el Gráfico 8).

Gráfico 8
Edad promedio por nivel jerárquico y género.



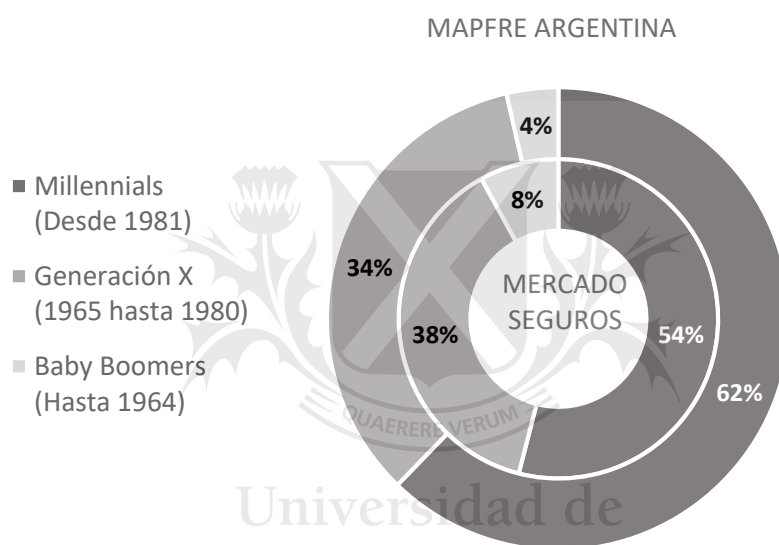
Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cía.

En relación a la edad promedio, se destaca también que las personas en puestos gerenciales y directivos poseen prácticamente la misma edad promedio, y ambos por debajo del nivel de jefatura. Esto es resultado de la alta rotación que han tenido estos puestos en los últimos años: personas más jóvenes (en promedio) han accedido a estos niveles impulsadas por la política ya mencionada de desarrollo y priorización de la movilidad interna de la compañía.

Esta alta rotación queda en evidencia analizando la antigüedad promedio en el puesto para los niveles gerenciales y de dirección, que ronda los tres años y medio en promedio (Gráfico 11). En cuanto a las diferencias entre hombres y mujeres, a nivel general los hombres son un 5,4% mayores que las mujeres, lo cual representa dos años más (39,8 en hombres y 37,8 en mujeres). Esta diferencia se presenta principalmente hasta el nivel de jefatura, ya que en niveles de gerencia y dirección son prácticamente iguales.

A nivel generacional, MAPFRE ARGENTINA presenta una distribución de mujeres más concentrada en la generación *millennial*²⁷ (personas nacidas desde 1981, con 38 años a diciembre 2019), si se lo compara con el mercado de seguros. Este grupo representa casi las dos terceras partes de la plantilla femenina (62%). A su vez, tiene menor proporción de mujeres dentro de la generación X y de *Baby Boomers*. Es decir, las mujeres en MAPFRE son, en promedio, más jóvenes en relación al mercado (Gráfico 9).

Gráfico 9
Distribución generacional de la dotación

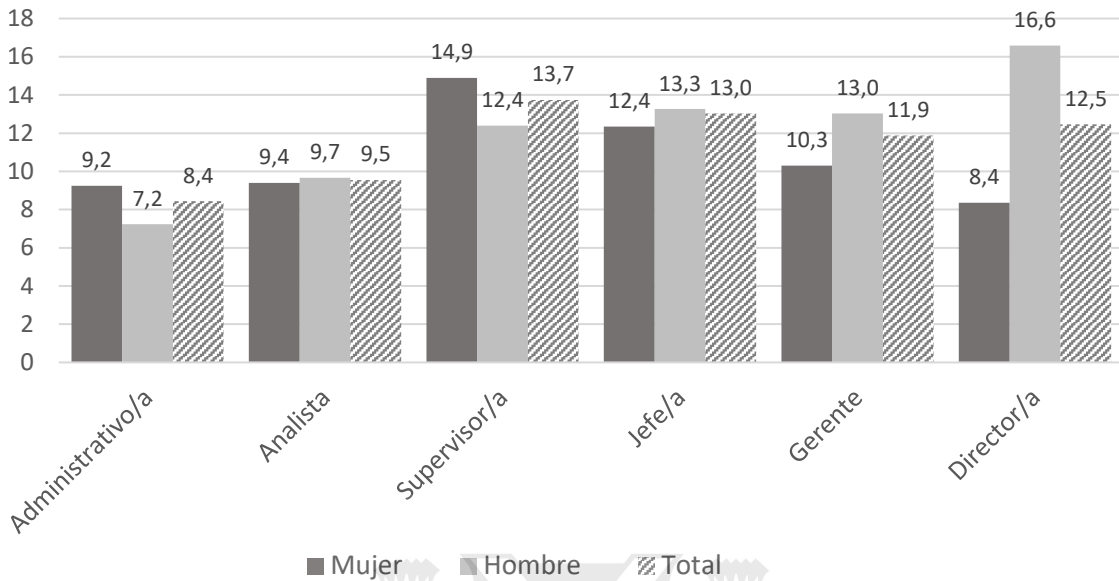


Fuente: Elaboración propia en base a Giordano (2019) y datos de la Cía.

Considerando la antigüedad promedio, como se aprecia en el Gráfico 10, se observa que es una empresa de alta permanencia. A nivel general, la antigüedad promedio en la compañía es de 10 años prácticamente igual entre hombres y mujeres (10,1 en hombres y 9,7 en mujeres). En cuanto a la distinción de la antigüedad según el nivel jerárquico, de forma similar a la distribución etaria de las personas, la antigüedad en la empresa es creciente hasta el nivel de jefatura, y se mantiene estable en todos los niveles, en torno a los 12 y 13 años.

²⁷ Incluye a la generación *centennial*, nacidos a partir de 1995, ya que solamente representa el 1,8% de la dotación de la empresa.

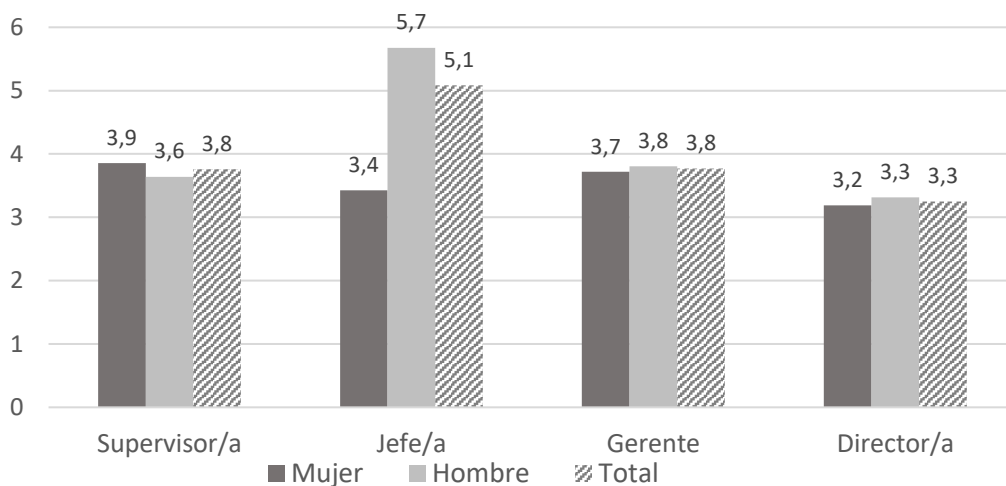
Gráfico 10
Antigüedad promedio por nivel jerárquico y género.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cía.

Se aprecia, a su vez, que las mujeres presentan en general una mayor antigüedad en los niveles inferiores de la organización hasta la línea de supervisión, pero esa tendencia es inversa en los niveles superiores, donde los hombres presentan una mayor permanencia en la compañía, de manera creciente, a medida que se asciende en la jerarquía.

Gráfico 11
Antigüedad promedio en el puesto por género para los niveles jerárquicos.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cía.

En el Gráfico 11 se observa claramente la mayor rotación, ya mencionada, que se produjo en los últimos años en los niveles de gerencia y dirección, donde la antigüedad promedio en el puesto es menor. En líneas generales, hay una equidad entre hombres y mujeres desde esta perspectiva, salvo en el nivel de jefatura, donde los hombres casi tienen en promedio un 65% más de antigüedad que las mujeres y, a su vez, un mayor nivel de antigüedad promedio que el resto de los líderes de la organización. La mayor permanencia de los hombres en estos niveles se explica principalmente por la antigüedad acumulada en la red comercial por los responsables de las oficinas (como se mencionó, en su mayoría hombres) y la baja rotación que estos puestos presentan. Se ha distinguido anteriormente el efecto que este grupo tiene sobre los indicadores de mujeres en puestos de responsabilidad. Ahora bien, si se realiza el mismo ejercicio de excluirlos para analizar el dato de antigüedad promedio en el puesto, la diferencia significativa expuesta en el nivel de jefatura no sería tal, ya que la antigüedad de los jefes pasaría a ser de 3,6 años, acorde a la media total compañía²⁸.

Por último, al indagar en la composición familiar entre hombres y mujeres, se distingue que las mujeres, en promedio tienen menos hijos que los hombres, para cada nivel. Para dimensionar esta situación, la Tabla 14 expone la proporción de personas sin hijos menores de 12 años por género y nivel jerárquico.

Tabla 14
Proporción de personas sin hijos menores a 12 años por género y nivel jerárquico.

Género	Director	Gerente	Jefe	Supervisor	Total Jerárquicos	Total Cía.
Mujer	0%	75%	56%	43%	51%	81%
Hombre	50%	55%	55%	40%	45%	79%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cía.

²⁸ La media de antigüedad de los responsables de las oficinas comerciales es de 8,3 años para los hombres y solo de 2 años para las mujeres.

Si bien en todos los niveles (salvo el de dirección) la proporción en las mujeres es mayor que la de los hombres, resalta el hecho de que el 75% de las mujeres gerentes no tengan hijos menores a 12 años. Como se mencionó, aunque leve, a nivel general esa proporción es mayor en el conjunto de mujeres líderes, incluso en el agrupamiento total de la compañía.

A un mayor nivel de detalle para el grupo de líderes, si se segmentan los rangos etarios de los hijos en tres edades diferentes (hasta 6, 12 y 18 años) y se agregan como variable la cantidad de hijos que tiene la persona, se observa que prácticamente en todos los casos, la proporción de mujeres con hijos es menor que la de los hombres, tanto en la división por edad como en cantidad (Tabla 15). Puede parecer que las diferencias no sean tan significativas, pero lo que debe apreciarse es la consistencia de esta diferencia en cada una de las segmentaciones, la cual refuerza lo expresado en el párrafo precedente.

Tabla 15
Proporción de personas en posiciones de liderazgo según la edad máxima de los hijos y la cantidad en cada rango etario.

Edad de los hijos	Género	% sin hijos	% con 1 hijo	% con 2 o más hijos
Menor a 6 años	Hombre	64%	27%	9%
	Mujer	77%	17%	6%
Menor a 12 años	Hombre	45%	34%	21%
	Mujer	51%	31%	17%
Menor a 18 años	Hombre	31%	28%	40%
	Mujer	37%	29%	34%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cía.

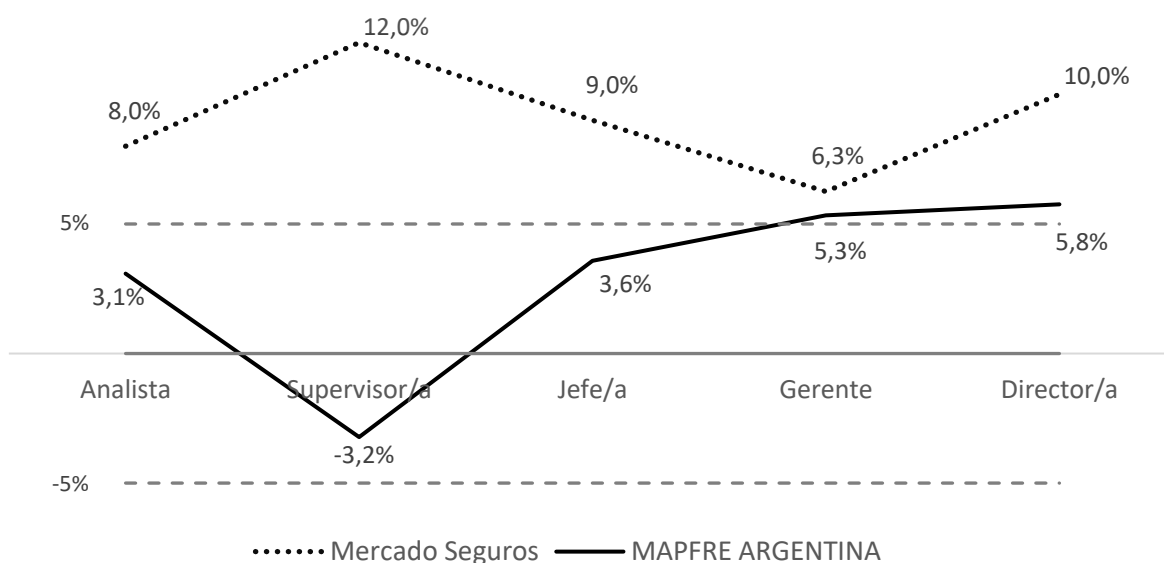
Las mujeres sin hijos representan una proporción mayor sobre el total de las mujeres, para todos los rangos de edad considerados, en comparación con los hombres. Además, se puede observar en la Tabla 15 que, entre aquellas mujeres que tienen hijos, hay una diferencia aún mayor con los hombres si se toma al colectivo que tiene dos o más hijos. En otras palabras, las mujeres tienden a tener menos hijos que los hombres y, aún entre quienes los tienen, tienden a tener una menor cantidad que ellos. Esta situación puede relacionarse

directamente con las barreras ya mencionadas. En primer lugar, con la maternidad como factor limitante y, en segundo lugar, con el rol en las tareas de cuidado familiar asignado a la mujer y las consiguientes dificultades que conllevan en relación a su desarrollo profesional.

4.2.4. Brecha salarial

Desde el punto de vista de la equidad salarial, la empresa presenta una paridad mayor a la media del mercado de seguros. Este es uno de los aspectos al que se le da seguimiento de manera anual mediante un índice de equidad salarial específico. El Gráfico 12 representa la situación de equidad por cada nivel jerárquico: la línea horizontal central representa la situación de total equidad y las medidas de +5% y -5% los límites de un rango de referencia más allá del cual se estaría frente a una situación de marcada inequidad. Por encima de la línea media, cada punto adicional representa un punto porcentual de inequidad en favor de los hombres y cada punto por debajo, en favor de las mujeres. Como ya se ha mencionado, la brecha salarial de MAPFRE a nivel global ha sido de 3,06% para 2019. En Argentina, el valor alcanzado para el mismo período ha sido de 2,46%, siendo la meta global para 2020 de 2,5%.

Gráfico 12
Brecha salarial por nivel jerárquico.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cía

A la hora de analizar exclusivamente la equidad salarial por género, deberán considerarse los factores ajenos al género que también influyen en la remuneración de las personas. Por este motivo, la empresa utiliza un índice denominado *Equal Pay Gap*, el cual analiza las diferencias salariales existentes en mediana entre hombres y mujeres, teniendo en cuenta determinadas variables objetivas personales con incidencia en la retribución, las cuales son: el nivel de puesto, la familia profesional y la antigüedad la persona en la compañía.

Sobre la base de estas variables objetivas identificadas, se divide a las personas en subgrupos, denominados *clusters*, que hacen que las retribuciones sean comparables entre sí. De esta forma, se obtiene un *Gender Pay Gap* por cada *cluster* establecido, mediante la siguiente fórmula:

$$\text{GENDER PAY GAP DEL CLUSTER} = \frac{\text{MEDIANA RETRIBUCIÓN FIJA HOMBRES} - \text{MEDIANA RETRIBUCIÓN FIJA MUJERES}}{\text{MEDIANA RETRIBUCIÓN FIJA HOMBRES}}$$

Luego, se ponderan los resultados de cada *cluster* por el peso relativo que este tiene en el total de la dotación, para llegar a obtener así el indicador de brecha salarial, uniforme para todos los países. La fórmula es la siguiente:

$$\text{EQUAL PAY GAP} = \sum_{n=1}^N \left(\frac{\text{GENDER PAY GAP EN CADA CLUSTER} \times \text{NÚMERO DE PERSONAS EN EL CLUSTER}}{\text{NÚMERO TOTAL DE PERSONAS ANALIZADAS}} \right)$$

La empresa ha establecido una metodología de seguimiento y, a su vez, objetivos en torno a ella. En este sentido, las metas de equidad salarial se han estado cumpliendo a nivel local.

Finalizado el relevamiento cuantitativo, ha quedado en evidencia el trabajo que aún resta por hacer. Es cierto que se ha avanzado en relación a la equidad, pero aún resta mucho camino por recorrer, principalmente para acelerar ese cambio que pareciera estancarse. En principio, no se percibe una inequidad expresa desde lo salarial, pero probablemente si se vea una falta de priorización a la hora de pensar reemplazos e ingresos. Por su parte, mediante indicadores de

composición familiar se han podido develar ciertos patrones ocultos que hasta ahora no habían sido considerados. La información expuesta hasta el momento se complementará con el análisis cualitativo para arribar a conclusiones que permitan, luego, presentar planes de acción a futuro.

4.3. Relevamiento cualitativo: Presentación y análisis de la información de campo

Como se mencionó con anterioridad, el relevamiento cualitativo que complementa al análisis cuantitativo, se realizó mediante la realización de entrevistas semiestructuradas a dos grupos de personas. Por un lado, a mujeres que han tenido una trayectoria de carrera dentro la empresa y, por otro lado, a las personas responsables de los procesos de selección y desarrollo de la Dirección de Recursos Humanos.

Las entrevistas fueron realizadas mediante la herramienta Microsoft Teams y se plantearon con una duración de una hora.

4.3.1. Entrevistas a mujeres de la organización

Se ha entrevistado a cuatro mujeres que ocupan cargos ejecutivos dentro de MAPFRE ARGENTINA. El criterio de selección ha tenido en cuenta abarcar varios aspectos que resultan relevantes a los fines del presente trabajo.

Para armar este grupo se tuvo en cuenta un criterio de diversidad, el en cual se consideró:

- Que ocupen cargos de gerente o director, con una trayectoria de por lo menos 2 años en la empresa a nivel local, ya que se prioriza indagar en las apreciaciones de las personas que están en un nivel de toma de decisión.
- Que al menos una de ellas haya ingresado como gerente y también al menos una haya tenido una carrera desde los puestos iniciales de la pirámide organizacional.
- Que al menos una haya vivido diferentes etapas de la compañía en cuanto a ciclos y cultura, y otras sean ingresos más recientes.

- Que pertenezcan a unidades de negocio y de soporte.
- Que pertenezcan a unidades preponderantemente masculinas y otras más asociadas a una conducción femenina, acorde a lo expuesto en relación a los estereotipos de rol (Catalyst,2005).
- Que tengan una composición familiar diversa, ya sea por estado civil y/o edad de los hijos.
- Que sean personas referentes en la organización, con puestos relevantes, conocimiento y trato con líderes de diversas áreas.

De la aplicación de los criterios mencionados, el universo de 35 mujeres líderes se reduce a nueve candidatas a ser entrevistadas. De ese grupo, se ha seleccionado a cuatro de ellas bajo una premisa principal de diversidad.

Para recabar la información, se ha desarrollado una serie de preguntas que guiaron a las entrevistas y que estaban vinculadas con algún aspecto en particular desarrollado en el marco teórico del presente trabajo. Estas preguntas, así como su vinculación con cada tema abordado, se encuentran detalladas en el Anexo 4. A su vez, en el Anexo 5 se detallan los datos asociados a cada una de las mujeres entrevistadas a fin de poder contextualizar sus respuestas.

A fin de sintetizar y presentar los puntos destacados de cada conversación de forma vinculada con todo lo anteriormente desarrollado en el trabajo, se presentan las respuestas obtenidas, ordenadas según los ejes tratados, a fin de ir contrastando la opinión de cada una al respecto. En primer lugar, se exponen las respuestas desde el punto de vista de las barreras personales descritas anteriormente, luego desde las barreras contextuales (incluyendo la cultura y la situación actual de empresa) y, finalmente, se expondrá la opinión de cada una sobre lo que piensan que se podría o debería trabajar al respecto.

Barreras Personales:

Indagando en las barreras personales, de las entrevistas surge lo siguiente:

- *Ética del cuidado incompatible con el rol profesional*

Si se considera el rol familiar o de cuidado, que puede resultar incompatible con el rol profesional, en los cuatro casos se presentó un conflicto entre ambos. Tanto

Neimar como Carolina contaron con ayuda familiar en la crianza de sus hijos, Victoria y Gabriela contaron con una persona contratada para ayudarlas al cuidado de sus hijos y con un trabajo que les permitía una mayor flexibilidad. En el caso de Gabriela, por la modalidad de trabajo que ejercía en ese momento y en el de Victoria, por un acuerdo con su jefe de aquel entonces.

A fin de mantener esa flexibilidad, a la hora de tomar la decisión de ingresar a MAPFRE, Gabriela estableció como condición el poder retirarse temprano dos días a la semana para poder retirar a su hija, de seis años en ese momento, del colegio en caso de necesitarlo.

Carolina reconoce explícitamente este conflicto cuando sus hijos eran chicos, como así su decisión, probablemente inconsciente, de priorizar su carrera profesional. Ella menciona que:

al principio fue un sacrificio enorme, el horario en el que entré a trabajar en el Contact Center era el peor, el que nadie quería. Y yo tenía un bebé de un mes. Conciliar la crianza y cumplir con el trabajo fue muy difícil y muy sacrificado, pero no me lo cuestionaba.

Además, expresa en relación a este conflicto:

a lo largo de la carrera yo le dediqué mucho tiempo a la empresa y sé que eso resintió mi vida familiar, pero fue una elección que hice.

En contraste, Victoria siempre priorizó la crianza de sus hijos.

En mis prioridades, mis hijos vienen primero y luego la vida misma. Para mí la asistencia a los actos de mis hijos está en mi carta de objetivos. Yo priorizo la crianza por sobre todo. Tengo que ingeniármelas para hacer tiempo, pero les dedico el tiempo que necesitan. Por ejemplo, como no los puedo pasar a buscar por el colegio, me asigné el tiempo de llevarlos todos los días. Ir a buscarlos a los cumpleaños, a la escuela de futbol, que me conozca el profesor, eso es importante. Ojo, no faltó nunca al trabajo, pero respeto el tiempo para mis hijos y lo priorizo. Aunque luego tenga que trabajar el fin de semana o fuera de hora para compensarlo.

- *Nivel de preparación / Estudios formales:*

El nivel de formación alcanzado no se observa como una barrera ya que las cuatro personas entrevistadas poseen estudios universitarios. Sin embargo, vale

destacar una decisión consiente en ellas de estudiar, entendiendo que sin un nivel de estudios suficiente no sería posible crecer profesionalmente. Por ejemplo, en la familia de Gabriela ella fue la primera con estudios universitarios y mencionó que:

lo único que yo supe de chica era que lo que me iba a alejar de la pobreza era formarme.

Por su parte, Carolina remarcó que haber entrado a una empresa multinacional fue un nuevo mundo para ella y, una vez dentro, sabía que para crecer debía formarse. En primer lugar, estudió una Licenciatura en Seguros promocionada por el sindicato y, luego, avanzada en su carrera en la empresa, continuó con la carrera de Abogacía.

Es interesante destacar este punto en ella, ya que hace 15 años en la empresa no era un requisito excluyente tener una formación profesional. De hecho, en ese tiempo, había directivos sin estudios universitarios (todos ellos, hombres). Sin embargo, ella sentía que sin eso no iba a poder progresar. Hoy en día la falta de estudios formales es una barrera que afecta tanto a mujeres como hombres. Además, no hay una diferencia significativa de un género sobre otro.

- *Habilidades de liderazgo:*

En cuanto a las habilidades de liderazgo percibidas en las personas entrevistadas, todas ellas demuestran poseerlas, aunque cada una con sus propias características. Por ejemplo, Carolina comenta que su estilo de liderazgo es más masculino, con más foco en control y toma de decisiones.

Por su parte, tomando como referencia la Tabla 3 presentada en la página 24 (sobre comportamientos de liderazgo aplicados por hombres y mujeres), Victoria demuestra un estilo de liderazgo basado en inspiración y desarrollo de personas. Con un liderazgo más empático y basado en las personas, cubre las expectativas de los que probablemente se espere de su rol como Directora de Recursos Humanos. Gabriela y Neimar, por su parte, presentan un estilo más pragmático enfocado a la consecución de resultados.

En definitiva, en todos los casos, las habilidades de liderazgo no sería una barrera identificable en las personas entrevistadas y, seguramente, tampoco lo sea en las mujeres que podrían asumir posiciones de jefatura a futuro.

- *Autopercepción / Autoconfianza:*

Tanto Neimar, como Gabriela y Carolina demuestran una personalidad muy decidida y aguerrida por su crecimiento. Son personas tenaces, que definen sus objetivos y avanzan hacia ellos. En el caso de Victoria, no expresa una fuerte ambición por el ascenso jerárquico y hasta reconoce que su desarrollo de carrera se fue dando casi sin buscarlo, pero aprovechando las oportunidades que se fueron presentando. Al respecto dice:

mi prioridad no fue crecer, las cosas sucedían y se iban dando, pero no era foco principal.

Desde la perspectiva de género, el caso de Carolina es el que se destaca más, ya que ella pensaba en tener un desarrollo de carrera en una empresa muy masculina en los tiempos que ella se inició, en donde no había ninguna mujer como directora, había muy pocas gerentes y, en su dirección (Operaciones) en particular, no había siquiera una jefa mujer. Al salir del Contact Center, ella comenzó como Tramitadora de siniestros de autos, donde eran casi todos hombres e interactuaban con el grupo de peritos, sin mujeres. Como menciona:

eran todos hombres y el ambiente era muy machista, yo solo sabía que quería crecer y esa convicción la tenía firme, pero por otro lado veía que eran todos hombres y que era imposible que nombren una jefa mujer.

En el caso de Gabriela, en el inicio de su carrera se desarrolló en empresas donde no sintió esa diferenciación, lo cual no le generó una confrontación con su convicción. A su vez, menciona que tampoco lo experimentó al entrar en MAPFRE.

Finalmente, Neimar comenzó su carrera en Venezuela, la cual diferencia a nivel cultural en relación a Argentina. Menciona que allí ya en sus inicios había mucha participación de las mujeres en la empresa, lo cual no la enfrentó a un cuestionamiento en relación a su género.

Barreras Contextuales:

En cuanto a las barreras contextuales, también se analizará lo recabado en las entrevistas exponiendo un orden similar a lo desarrollado con anterioridad en el marco teórico.

- Cultura:

Las cuatro entrevistadas reconocen un fuerte patrón cultural en la sociedad, el cual influye en el desarrollo de las mujeres en las empresas. En este sentido, unánimemente expresan que lo que pasa en la empresa no es más que un reflejo de lo que pasa en la sociedad. Las presunciones básicas subyacentes (Schein, 1988) en relación a la cuestión de equidad de género tienen un sesgo patriarcal que hace que las mujeres tengan que esforzarse más para alcanzar las mismas metas profesionales que los hombres. Esta característica la nota de forma más evidente Neimar, quien la compara con la sociedad venezolana, donde la figura de la mujer tiene un papel más importante que en Argentina:

Venezuela y Argentina son distintos culturalmente. En Venezuela hay un matriarcado y acá es patriarcal. Allá las mujeres son las que más avanzan, tanto en el hogar, como en el rol de proveedor. Allá eran 60 y 40 en la empresa, al revés en general.

Pero agrega que igualmente hay mayores dificultades para ascender, mencionando que:

a medida que iba subiendo, eso va cambiando, pero no tan diferente como acá. Se mantiene el mayor ascenso de hombres, pero desde una base diferente.

Al reconocer que la cultura de la sociedad influye en el comportamiento de las empresas, también destacan que a medida que la sociedad siga avanzando, eso se ira trasladando en la empresa. Reconocen el cambio que ha habido en MAPFRE en los últimos años, entendiéndolo como un cambio que se está produciendo a nivel general en la sociedad. Consecuentemente, las propuestas para favorecer el desarrollo de las mujeres resultaron mayormente acotadas, a excepción de Victoria, confiando en que ese cambio se producirá solo y de manera natural.

Por ejemplo, Gabriela siente que:

la evolución surge naturalmente, se avanza, pero no sé si es forzado o impulsado. Hoy todavía hay más hombres dispuestos a sacrificar cuestiones familiares que mujeres y eso es un arrastre cultural de cómo va evolucionando la relación entre las mujeres, la familia, etc. En el ámbito laboral se refleja lo que pasa en la sociedad.

Carolina, por su parte sostiene:

es un tema de tiempos. La carga familiar se va a equiparar sola con las nuevas generaciones y el equilibrio se va a alcanzar solo.

Y Neimar, expresa que:

es un tema generacional, el tiempo irá profundizando esta evolución. En cuanto a trato, forma de trabajar y relacionarse. Va a haber una evolución natural.

Finalmente, Victoria opina que hay una inercia cultural que vencer y que, si bien el cambio se está produciendo, hay que generar acciones para forzarlos a un ritmo mayor. De lo contrario, de seguir en este camino, se tardarán muchos años más en llegar a una situación de paridad entre hombres y mujeres. Por este motivo, como se verá más adelante, ha cambiado su apreciación sobre los cupos femeninos y las metas particulares de equidad de género en las empresas.

- *Estereotipo de género:*

Las decisiones basadas en relación a los estereotipos de género han ido cambiando a lo largo del tiempo en la empresa. Es Carolina, la de mayor antigüedad, la que remarca esa diferencia. Como ella mencionó, “era imposible pensar a una mujer jefa en Tramitación”. Ese pensamiento estaba muy arraigado y queda expuesto con una anécdota que compartió:

cuando era supervisora, se generó la vacante de la jefatura del área. Tenían que elegir a quien iba a ocupar ese puesto entre los supervisores. Yo era la única mujer y, sinceramente, creo que era la que estaba más preparada. La cuestión es que no me eligen a mí, eligen al que era supervisor de peritos. Recuerdo haberme enojado por esa decisión, pero no me enojé porque no me eligieran a mí, sino porque no eligieron a Nicolás, otro supervisor que

para mí tenían que haber ascendido. Para tener una idea, a mí ni se me cruzaba por la cabeza que me eligieran a mí, si eran todos hombres.

A su vez, en esos años, todas las posiciones de poder (presidente, vicepresidentes y directores eran hombres). Una vez más se recuerda que, a 2019, la equidad en cuanto a los Directores era de un 50 y 50²⁹.

En contraste, todas reconocen que MAPFRE hoy en día es una empresa muy abierta desde la equidad de género. La cuatro perciben que hoy cualquier persona puede ascender ya que, en el momento de la elección, su género no es un tema decisivo.

- *Estereotipos del rol:*

Actualmente las áreas de negocios tienen una presencia primordialmente masculina, tal y como se expuso en el Gráfico 6 de la sección precedente. En el caso de Carolina, en la dirección de Operaciones, ella fue una de las pioneras en ir avanzando a posiciones de mandos medios en principio y luego a ejecutivas. En relación a ello, reconoce que esta masculinidad preponderante que vivió desde sus inicios en la dirección ha influido en su adaptación y forma de ver las cosas. Comenta al respecto:

yo convivía todos los días con hombres, y gracias a mi personalidad lo fui sobrellevando y pude adaptarme a ese código masculino. Yo pude integrarme. Había un ambiente muy masculino, con los peritos en ese tiempo, que no eran delicados precisamente. Había mucha distancia con los jefes, de los cuales muchos eran soberbios y con carácter difícil.

Pareciera ser que ella logró, gracias a su personalidad, insertarse en esa red homófila masculina que imperaba en su sector.

Yo estaba muy contenta y hasta en ese ambiente más masculino me sentía cómoda. Creo que me siento más cómoda con códigos masculinos. De hecho, tuve que trabajar internamente para entender ciertas necesidades de las mujeres, que yo no experimenté. Por ejemplo, yo nunca falte porque un

²⁹ Con el nombramiento de Carolina en 2021 como Directora de Operaciones, esa relación de género en la Dirección pasó a ser del 63% de mujeres, con 5 de ellas sobre 8 Directores totales.

hijo mío estaba enfermo. Y en la medida que fui líder e iba creciendo, tuve que entender que las necesidades de otras mujeres eran diferentes.

Sobre este punto, probablemente haya sentido una presión a demostrar, en ese ambiente masculino, que ella no era como "otras mujeres" y se adaptó el estilo de liderazgo predominante, incorporando rasgos más agresivos preponderantemente masculinos para ajustarse al rol como se esperaba.

En el caso de Neimar pasa algo similar, ya que el ambiente de TI también es preponderantemente masculino. En su caso, ella percibe que las mujeres que se inclinan por esta rama son, en general, más pragmáticas, con un pensamiento funcional y, desde la estética, más alejadas del estereotipo femenino de mujer. Según comenta,

las mujeres de TI, por lo general, tendemos a no enfocarnos tanto por temas como vestimenta, maquillaje, etc. No encajamos en el estereotipo de mujer generalizado, más femenina desde lo estético y la forma de relacionarse.

En contrapunto, Victoria representa una imagen más femenina. Según reconoce, su vínculo "va por lo humano" y lo expone desde la empatía, la escucha, la consideración del otro y la búsqueda de consensos. Como ya hemos visto, en otras direcciones con un estereotipo de rol más masculino, un directivo con estas características podría ser interpretado como débil. Pero esto no sucede en su caso, ya que encaja con el estereotipo de Recursos Humanos. Como una observación adicional, podrían ser los estereotipos del rol asociados al liderazgo directivo fuerte y competitivo, los que hayan generado que disminuya su interés o ambición por ocupar ese tipo de cargos, al no verse identificados con ellos.

En el caso de Gabriela, la presión que siente sobre su rol lo expresa de la siguiente manera:

el mayor desafío fue poder congeniar el acompañamiento de mi hija con lo que se esperaba de mí. Y aún a veces sigue siendo, y sigo eligiendo hacer las dos cosas armoniosamente. A final se ajustan. Soy una persona exageradamente responsable.

Finalmente, tanto Gabriela como Carolina, por su personalidad e historia de vida, ponen en valor el esfuerzo propio para conseguir los resultados y, en

consecuencia, se alejan de la cuestión de género. En este sentido, al ser muy exigentes, generan expectativas sobre los roles en sus equipos desde ese lugar. Por consiguiente, evalúan y consideran a las personas (hombres y mujeres por igual) en base a esa exigencia y entrega hacia el trabajo.

- *La sobrecarga del rol de la mujer:*

Victoria y Gabriela tienen hijos en edad escolar, mientras que Carolina y Neimar tienen hijos adolescentes y adultos. En este sentido, las experiencias sobre la sobrecarga de tareas que tienen o tuvieron reflejan lo que están viviendo y lo que han vivido.

Como se ha mencionado, Carolina ha vivido esa sobrecarga desde el momento que ingresó a MAPFRE, con un bebé muy chico. A medida que fue creciendo profesionalmente, esa sobrecarga hizo que no pudiera compatibilizar ambos mundos y, priorizando el trabajo, se apoyó en su madre para las tareas de cuidado de sus hijos:

No me ocupé de la crianza. No me daba cuenta en ese momento. Pero yo quería crecer y esta era mi oportunidad. No elegía no estar en casa, pero no lo veía mal tampoco. Yo lo justificaba.

Además, sostiene que la clave es poder distribuir las tareas de cuidado, de lo contrario, las mujeres que prioricen en demasía a la atención familiar, no podrán balancear la atención en su carrera para poder potenciarla. Comenta al respecto:

MAPFRE da oportunidades para todos por igual. Pero las mujeres tienen que hacer un poco más de esfuerzo por su doble rol y hay veces que no están dispuestas a hacerlo. Siento que la empresa no influye en eso, ni positiva ni negativamente. Pero si yo creo que tengo que estar en todo como mujer y creo que tengo que hacerlo si o si yo, y no compartido con mi pareja, entonces va a haber un conflicto. Una madre que no se ocupa es mala mamá, pero un padre que no lo hace no es mal papá. En los roles todavía no estamos preparados para mujeres sostén de familia y hombres que se ocupen de la casa.

Neimar por su parte, también sintió la sobrecarga:

cuando los chicos eran chicos, la carga de responsabilidad del trabajo, sumado a la responsabilidad del hogar era bastante. Mi esposo también era ejecutivo, pero él lo podía priorizar.

En su caso, contó con el apoyo de su madre, lo cual le permitió que pueda enfocarse en su carrera dentro de la empresa. Carolina, por su parte, si pudo delegar las tareas de cuidado en su pareja. Por ejemplo, reconoce que su marido fue quien se encargó casi exclusivamente de los aspectos escolares de sus hijos, a los que ella no podía atender “pero eso tuvo un alto costo a nivel familiar”, según sus palabras.

En el caso de Victoria y Gabriela, las dos sienten fuertemente la sobrecarga de los roles de madres y ejecutivas en la empresa. Victoria, por ejemplo, lo ejemplifica comentando:

se me dificultaba mucho la conciliación cuando asumí como directora, especialmente en las reuniones de Comité de dirección de Ibero Asistencia. Me costaba seguir el ritmo de esas reuniones de comité y notaba la diferencia entre los que no eran padres y yo, cuando las reuniones se extendían. Afortunadamente pudimos regularizar los horarios y ya no sucede eso.

Ambas coinciden también en un profundo sentido de responsabilidad sobre la crianza de sus hijos y que la clave para cumplir con ambos aspectos es la organización. Gabriela dice:

me pesa como madre soltera y me ocupo de todo. Para compatibilizar mi vida personal/familiar con la laboral me ordeno. Me pongo horarios durante el día y trato de ser inflexible con eso. Lo de afuera tiende a mover lo que una planifica y aplico el “no” para no sumarme cosas que alteren ese orden. Fijo prioridades semanales y diarias y armo la agenda. Por otro lado, soy aplicada en la planificación del día laboral y personal. De otra forma me volvería loca.

Sin embargo, permite excederse de horario los días que su hija está con el padre. Victoria, por su parte, distribuye esta carga con su esposo, repartiendo equitativamente con él las tareas de cuidado de los hijos.

- *Redes de apoyo domésticas:*

Todas las mujeres entrevistadas cuentan o contaron, en diferentes medidas, con ayudas en sus tareas domésticas. Gabriela, con una persona que la ayudaba en el cuidado de su hija. Carolina, como se mencionó, contó con la ayuda de su madre y su pareja. En el caso de Neimar, sucedió algo similar, pero desde un entorno cultural más propenso a eso en Venezuela, donde el rol de cuidado de los abuelos es más común.

Finalmente, Victoria cuenta hoy con ayuda de una persona contratada en su casa. Cuando sus hijos eran bebés, no contaba con posibilidades de apoyo familiares ya que había emigrado a España, donde nacieron. En ese entonces, a fin de poder seguir trabajando, contrataron a una persona que los ayudaba con el cuidado de sus hijos. Comenta al respecto:

ahora cuento con ayuda y de más chicos también contaba con ayuda. Allá no tenía familia y una chica me ayudaba con la casa y con los chicos. Para una mamá que trabaja todo el día, llegar y no tener que hacer las tareas domésticas era poder compatibilizar. Un sueldo de los dos que ingresaban al hogar se iba en eso, porque es un lujo tenerlo en España. Por eso luego pedí la reducción de jornada.

- *La cultura organizacional:*

A la vista de Carolina, la empresa ha sufrido un cambio cultural notable a partir de 2014, momento en que atraviesa una reestructuración que implicó el cambio del Gerente General y los directivos a nivel local. Anteriormente, la cultura era marcadamente masculina. A partir de ese año, se produjeron muchos movimientos internos, promociones y modificaciones en la estructura, lo cual movilizó a muchas personas en la empresa. Durante estos cambios, el género de las personas no fue un tema relevante a la hora de proponerlos para un nuevo puesto. Como menciona:

podría decir que, desde hace cinco o seis años para acá, MAPFRE no discrimina. Las oportunidades son las mismas para mujeres que para hombres. Eso no quiere decir que como mujer no me vaya a costar más, pero estos puestos hay que remarlos.

Pareciera ser que este cambio en la dirección de la empresa logró romper ciertas estructuras establecidas en torno a relaciones de poder, control y obediencia que existían con anterioridad. Esta ruptura venció la inercia en el funcionamiento, más lento y conservador, de la empresa hasta ese momento. Sin embargo, por más que haya habido un quiebre desde el punto de vista de posibilidades, todavía reconoce que a las mujeres les costará más poder ocupar esos cargos. Para describir su apreciación con una metáfora, podría decirse que la puerta se abrió, pero para poder ingresar y permanecer, las mujeres aún deben esforzarse más por la carga de su rol familiar.

Por otro lado, Neimar destaca el proceso de transformación que está atravesando la empresa en la actualidad, lo cual también impacta en cuestiones de diversidad. Sostiene:

creo que estamos trabajando no solamente por la transformación de la forma de trabajar, de individual a trabajos por equipos. Esta igualdad en la forma de trabajar se transmite a otros aspectos. Entre hombres y mujeres, internos y externos, jefes y analistas, etc. La empresa tiene una apertura permitida, la aceptación a la diversidad. Yo como extranjera lo siento y como mujer también. Eso en el trato, es excepcional, más allá del género.

Victoria coincide:

como positivo es que no se siente discriminación. No es un tema. Pero por no ser un tema tampoco se actúa proactivamente. Hoy no es extraño ver a una directora, una gerente, una jefa mujer.

Gabriela y Victoria, por su parte, valoran el hecho de que el tema se haya puesto sobre la mesa y vaya ganando fuerza año tras año. Gabriela comenta:

lo positivo es que se está poniendo foco en el tema a nivel corporativo, es una política de MAPFRE trabajar sobre el tema.

Y Victoria opina lo siguiente:

en MAPFRE a nivel global, se trabaja mucho y se hace mucha difusión que la posiciona como marca empleadora. Esto hace que se lleven acciones que empujan el tema. Recuerdo la primera junta de accionistas que asistí en Madrid, donde había solo tres mujeres, un gran cambio a hoy.

En cuanto a lo local, indica:

acá noto que hay mayor equidad que en Madrid, porque desde que entré siempre ha habido mujeres. Y las que fueron creciendo lo hicieron por su capacidad y no por sus condiciones de mujeres. Internamente lo que hacemos es indagar, priorizar, ponerlo sobre la mesa. Se apuesta por mujeres. La red comercial es un claro ejemplo, hace no muchos años todos los Gerentes de Oficina eran hombres. Hoy tenemos algunas mujeres a cargo y la oficina comercial más importante está liderada por una mujer. Nos falta hacer mucho más ruido, desde los comités de dirección. Tenemos que buscar aliados institucionales que acompañen este tipo de iniciativas, para ir impulsando el cambio cultural.

- *La relación con sus superiores:*

La mayor parte de los jefes que todas han tenido, como es de esperar, han sido hombres. Sin embargo, las experiencias han sido disímiles entre buenas y malas, sin distinción del género del jefe, en ninguno de los casos.

Neimar recordó que una mala relación con una jefa mujer cuando ella fue madre, quien le exigía al igual que antes y no concedía espacio para que pueda afrontar la maternidad. De hecho, hasta le denegó una extensión de la licencia por maternidad.

En el caso de Carolina, recordó buenas y malas experiencias con sus diferentes jefes, todos hombres. Desde quienes confiaron y apostaron a su crecimiento, hasta quienes le dificultaron su día a día, sin que esto estuviera atado específicamente a la cuestión de género, según su opinión.

En cuanto a Gabriela, no tuvo muy malas experiencias salvo al inicio de su carrera en la consultora. Luego recuerda de buena manera a cada uno de los jefes que le fueron tocando, también todos hombres. En MAPFRE, encontró apoyo en la persona que la seleccionó, ya que a los pocos días de haber empezado ella se replanteó la continuidad porque sentía que estaba postergando a su hija. Al respecto comenta:

Miguel, la persona que me seleccionó en MAPFRE y me apoyó en conciliar mi vida familiar, es una persona que destaco en mi carrera. Me ayudó también en cómo afrontar el vínculo con mi hija cuando empecé a trabajar

de nuevo y a ella le afectó. Me hizo ganar confianza en mí misma para poder superarlo.

Victoria, quien también tuvo solamente jefes hombres, recordó buenas y malas experiencias. Destacó la actitud de su jefe cuando solicitó una reducción horaria y mayor flexibilidad, lo cual no era común y hasta quizás mal visto en ese momento.

Cuando pedí una reducción de jornada, mi jefe me lo dio y recuerdo que me dijo 'que quede entre nosotros, para que no te corten las alas'. Era un acuerdo de que yo trabaja estrictamente hasta las cinco y si era necesario seguía desde casa.

En definitiva, para todas ellas, salvo en el caso de Neimar, ninguna de las malas experiencias compartidas estuvo relacionada específicamente con una cuestión de género, sino de gestión, liderazgo o compatibilidad de personalidades. Sin embargo, los líderes que sienten que las ayudaron, sí se podrían relacionar con una cuestión de género en los casos de Victoria y Gabriela, cuando las ayudaron a compatibilizar su rol de madre y el de profesional.

- *La maternidad y el mentoreo:*

En relación con el tránsito de la maternidad, ya se ha comentado la situación particular de cada una de las personas entrevistadas. Neimar, con las dificultades que le supuso querer tomarse una licencia extendida y la negativa que recibió como respuesta. Carolina, ingresando a trabajar con un bebé prácticamente recién nacido, y el esfuerzo que eso le conllevó. Victoria, con la necesidad de reducir su jornada para disponer de más tiempo en su casa. Y Gabriela, siendo mamá en el momento que su empresa se vendía y, luego, trabajando de manera independiente durante los primeros años de su hija.

En cuanto a los procesos de selección, Gabriela reconoce que aún pesa en la decisión de contratación el tema del embarazo de las mujeres.

Se vive con presión y se espera la disponibilidad horaria. Tener la posibilidad de organización aflojaría mucho. Otro caso que está mal para mí es que la mujer tenga más tiempo de licencia por maternidad que el hombre. Y te digo esto porque hasta yo, como jefa, he elegido a hombres por tema de productividad. Se tiende a elegir menos mujeres por la maternidad.

Dentro de los estereotipos del género, la maternidad y ausencia siempre latente es un limitante que se les suma a las mujeres.

Carolina, por otro lado, no demuestra confianza en medidas de conciliación que ayuden en ese equilibrio. Sostiene:

es difícil pensar en medidas de conciliación, porque no tenemos las herramientas para mantener el nivel de productividad. ¿Cómo hacemos para mantener el nivel y saber cómo nos impacta este tipo de medidas? Nos falta seguir desarrollando el modelo de seguimiento de la productividad.

Finalmente, en cuanto al mentoreo, pensado como una red de mujeres que se apoyen compartiendo sus experiencias, hoy no existe y ninguna de las mujeres entrevistadas lo ha experimentado. Hoy se está trabajando en un programa de *mentoring* para nuevos líderes, pero no es exclusivo para mujeres ni se enfoca en aspectos de conciliación y desarrollo de carrera.

Propuestas de mejora:

Al cierre de cada entrevista, se consultó acerca de qué propuestas de mejora propondrían para alcanzar un mayor porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo. En líneas generales, las respuestas fueron coincidentes en que el foco debe estar en el desarrollo de cuadros de reemplazo, principalmente femeninos.

Carolina dice al respecto:

para mí no es central la cuestión de género, deberíamos trabajar en los cuadros de reemplazo de forma genérica. Trabajar más en la formación para esas personas. Mas formación en líderes. Pienso que como en mi caso, las mujeres están escondidas y tenemos que descubrirlas.

En el caso de Neimar, sostiene algo parecido:

hay pocas personas preocupadas por lo cuadros de reemplazo. Nos importa el resolver hoy y nos falta planificar más. Por eso no lo estamos viendo, quizás ponerlo en la mesa, ver los cuadros y analizar la cuestión de forma temprana. Pensando en niveles más inferiores y apoyar los planes de acción desde ahí.

Y suma:

una propuesta de acción concreta, cuando se inyectan mujeres en la organización, priorizarlas en aquellos puestos que tienen posibilidad de desarrollo. Recursos Humanos debería procurar armar ternas femeninas para no dar demasiadas opciones e ir ocupando esos espacios.

Gabriela, por su parte, propone igualar los tiempos de licencias entre hombres y mujeres para que el embarazo no sea un factor de decisión.

Dar la misma licencia a hombres y mujeres. Si se iguala, quitás el tema de la discusión y ya no pasa a ser un factor a la hora de contratar, además sería mucho más equitativo.

Además, agrega:

trabajar en capacitación, nos falta formación a la hora de contratar. Bajar a tierra estas prioridades.

Finalmente, Victoria va por la misma línea de los cuadros de reemplazo:

no preparamos a las mujeres que están en los puestos intermedios. Tenemos que formar de reemplazos femeninos, identificarlas y potenciarlas. Trabajar en las gestiones de capacidades. Más allá de género, para adaptar nuestras capacidades para lo que se viene.

Además, propone continuar enfocándose en metas concretas, pensando a los cupos como una forma de forzar cambios que naturalmente no se dan o lo hacen de una forma muy lenta.

Durante muchos años estuve en contra de los cupos por un tema de igualdad. Pero mientras no se ponga un cupo y no se fuerce, no se cambia. Los cupos sirven para vencer la inercia. En nuestro caso, los indicadores y las metas nos mueven y nos motivan más que la voluntad.

4.3.2. Entrevistas al equipo de Recursos Humanos

De forma complementaria a las entrevistas a líderes, se indagó en la opinión de las personas encargadas de los procesos de Formación y Desarrollo, y de Selección y Movilidad dentro del equipo de Recursos Humanos de MAPFRE

ARGENTINA. Las preguntas guía utilizadas a tal fin se encuentran detalladas en el Anexo 4 y los datos de las personas en el Anexo 5.

A continuación, se presentan, de modo sintético, los puntos destacados de las entrevistas realizadas.

En líneas generales, se percibe que en el mercado se está hablando más de la equidad de género. Sin embargo, todavía no ven casos disruptivos al respecto de manera generalizada. Se conocen algunas empresas que lo trabajan, algunas iniciativas, pero no de manera general o recurrente. La sensación es que este tema está en un estadio similar al de otras acciones de Responsabilidad Social de las empresas.

Pensar y ejecutar iniciativas desde la equidad de género en una empresa implica romper parámetros preestablecidos que se tomaban como naturales y que ahora se encuentran puestos en cuestionamiento. Este cambio profundo todavía no se percibe.

En MAPFRE, podría marcarse el inicio de esta evolución (que nos encontramos transitando). Estamos todavía en el momento de ir tras indicadores de objetivos relacionados con la equidad de género. Esto impulsa a cada país, según su contexto, al cambio. Nos resta todavía en trabajar en planes concretos para impulsar esos resultados, más allá de la priorización y el cambio de actitud hacia la promoción de mujeres que tiene hoy la compañía.

Si consideramos los últimos diez años, el cambio es notorio. Sin embargo, probablemente la magnitud debiera ser aún mayor en el presente. Debemos repensar que otras cosas más hay que hacer para apoyarlo.

Lo positivo es que el tema está sobre la mesa y que baja desde lo más alto de la organización. Hay compromisos de equidad asumidos por nuestro presidente y cada país debe ir tras ellos. Hablar de equidad como prioridad tiene un peso diferente al institucionalizarse de esta manera, lo cual brinda un respaldo importante a las propuestas que pudiéramos idear desde el sector.

Como punto a mejorar, probablemente se destaque trabajar sobre acciones específicas que mejoren nuestros indicadores y, que, a su vez, sean percibidos por la organización como un aporte de valor del equipo de Recursos Humanos. La percepción es que hoy nos está faltando eso. Por ejemplo, actualmente está definido en nuestro proceso de selección que, ante igualdad de condiciones de dos candidatos, se priorizará a una mujer por sobre el hombre. Pero quizás debamos poner más esfuerzo en generar esas candidatas mujeres.

En cuanto a las dificultades que enfrentan las mujeres en su desarrollo profesional, no son muy diferentes que aquellas que enfrentan en la sociedad en general. Las mujeres han sido históricamente relegadas a un rol secundario en la sociedad y, si bien eso está cambiando, las empresas reproducen esa desigualdad. Las dificultades de las mujeres para crecer en las empresas, seguramente tenga los mismos motivos (principalmente, su rol familiar y la disponibilidad de tiempo dar más de lo requerido para “mostrarse” y destacar).

De todas formas, a pesar de no haber alcanzado las metas globales, se destaca la cantidad de mujeres que han ido ocupando posiciones de liderazgo en los últimos años. Desde selección, se ha promovido proactivamente la promoción de gerentes de oficina mujeres, las cuales hoy representan casi una cuarta parte del total, siendo que hace tan solo unos años no había ni una mujer en ese cargo. Por su parte, haber alcanzado el 50% de mujeres en los puestos de Dirección también es un logro importante desde el punto de vista de la equidad de género.

Desde otra perspectiva, como punto a desarrollar, se podría formar un comité de diversidad inter-áreas apoyados por entidades que se especialicen en el tema con la finalidad de promover la diversidad. De más está decir que se necesita trabajar en formación, tener a las personas listas para ocupar los cargos cuando se presenten las oportunidades, pero también hay que trabajar en la cultura y el pensamiento que tenemos como compañía en relación a la equidad de género y el desarrollo de las mujeres.

4.4. Síntesis de los principales hallazgos

Llegado a este punto y habiendo recabado la información cuantitativa y reforzándola cualitativa, se enuncian a continuación los principales hallazgos de la investigación realizada:

- En las empresas del sector, actualmente los cargos jerárquicos son ocupados en su mayoría por hombres. A su vez, las mujeres se encuentran más presentes en los niveles inferiores de las organizaciones.
- El sector asegurador en Argentina tiene aún mucho camino por recorrer, es un mercado subdesarrollado en comparación a otros países y la figura del PAS sigue siendo central. A su vez, la proporción de hombres que se dedican a esa función sigue siendo aproximadamente de 2 a 1 en relación con las mujeres. Este indicador se ha mantenido estable en los últimos cinco años.
- En ese contexto, MAPFRE ARGENTINA cuenta con una mayor proporción de mujeres en puestos directivos (directores y gerentes) en relación con el mercado. A su vez, la empresa tiene un mayor porcentaje de mujeres en puesto de liderazgo en relación con el total de mujeres. En contrapunto, los niveles técnicos y de mandos medios presentan una menor proporción en comparación al mercado.
- La tendencia masculina aún se refleja en las funciones de comercialización de seguros, en las que hay una proporción menor de mujeres en puesto de responsabilidad que el resto de la compañía. (23%).
- Las mujeres ocupan mayormente puestos de liderazgo en áreas de soporte a negocio, representan allí un 50% contra un 27% en las áreas de negocio. Comparado con 2010, el crecimiento se ha visto reflejado principalmente por este lado.

- Los hombres ocupan las direcciones de las áreas de negocio (comercial, siniestros y suscripción), por ende, el 81% de las personas en la compañía se encuentran en estructuras lideradas por ellos.
- Hay lugar para generar los cambios requeridos, ya que la empresa presenta muchas oportunidades de desarrollo. Históricamente, alrededor del 80% de las coberturas de vacantes en puestos de mando se cubren mediante promociones internas. El 79% de los líderes actuales, de todos los niveles, comenzaron su carrera en la compañía en puestos técnicos o administrativos. A su vez, la rotación en puestos de liderazgo ha ido creciendo en los últimos años. Esta situación conforma un ambiente propicio sobre el cual trabajar en el desarrollo de mujeres.
- Otro reflejo de la alta rotación reciente en puestos de dirección es la edad promedio y antigüedad promedio en el puesto de los directores, la cual es similar al resto de la compañía. Esto podría representar una oportunidad de mejoras porque son nuevas generaciones las que van ocupando esos cargos de decisión, con mayor apertura al cambio.
- La promoción de mujeres ha ido creciendo con los años, pero no así los ingresos en puestos jerárquicos. Por su parte, a nivel general, el ingreso de mujeres en los últimos cinco años ha sido, en promedio, menor que el ingreso de hombres.
- Desde el punto de vista generacional, dos terceras partes de la plantilla son *millennials*, lo que constituye una proporción mayor a la del mercado. Al ser mayoría mujeres, podría ser un indicio de mayor capacidad de perfiles con probabilidad de desarrollo, teniendo en cuenta su edad actual.
- MAPFRE ARGENTINA es una empresa donde las personas tienen una alta permanencia, con una antigüedad promedio de 10 años. Este dato también expone una desigualdad, ya que al aperturarlo por género, se observa que la antigüedad de las mujeres es mayor en puestos inferiores de la pirámide organizacional, mientras que, en el caso de los hombres,

la mayor antigüedad promedio se refleja en los puestos superiores. Las mujeres permanecen más tiempo en los niveles más bajos.

- En MAPFRE ARGENTINA, consistentemente, las mujeres tienen en promedio menos hijos que los hombres, analizados desde diferentes perspectivas de cantidad de hijos y edades de referencia. Las mujeres con hijos menores de 12 años (en edad de cuidado) son, en promedio, menos que los hombres. En el nivel de gerencia, tres de cada cuatro mujeres no tienen hijos menores a esa edad, mientras que la proporción es de uno cada dos en el caso de los hombres.
- No se observan diferencias significativas entre hombres y mujeres desde la perspectiva salarial, por lo que MAPFRE ARGENTINA presenta una mayor equidad en relación al mercado.
- El programa “Ganar-Ganar: la igualdad de género es un buen negocio” implementado por ONU Mujeres, es uno de los principales canales por los cuales las empresas canalizan sus programas e iniciativas de equidad de género.
- En general, hay muchas empresas que trabajan sobre la diversidad. Sin embargo, la mayor parte de las acciones identificadas refiere a beneficios de conciliación o políticas y/o declaraciones formales. En la práctica, son pocas las empresas que abordan la temática desde un programa de identificación, formación y acompañamiento integral hacia el desarrollo de las mujeres.
- A nivel corporativo, MAPFRE impulsa el trabajo en equidad de género. Ya sea a través de compromisos asumidos por su presidente, por inclusión de metas de diversidad en el *Balance Score Card* (BSC) de Recursos Humanos a nivel global, por programas desarrollados a nivel corporativo o por exigencias de avance a cada país a través de sus CEOs y equipos locales de Recursos Humanos. Este compromiso global ayuda a priorizar el tema de manera local y representa un soporte importante a la hora de plantear propuestas.

- La evolución positiva presentada desde los indicadores tiene su correlato desde la percepción de las mujeres entrevistadas, quienes sienten que hoy no hay distinción entre hombres y mujeres. Perciben el cambio a nivel cultural de MAPFRE ARGENTINA y su evolución a una empresa que no discrimina a la hora de promover a las personas.
- De las entrevistas también surge que todas reconocen el conflicto que se les presentó entre el cuidado familiar y su desarrollo profesional. Aunque la postura adoptada frente a ellos fue diversa. La sobrecarga del rol la experimentaron por igual, pero las priorizaciones y ayudas que recibieron fueron diferentes, como así también su respuesta frente a esa sobrecarga.
- Todas las mujeres reconocen la importancia de la educación formal como condición fundamental para avanzar, aún en épocas donde no era un requisito excluyente para los hombres.
- En cuanto a la autoconfianza, las cuatro mujeres creen en sus capacidades, sin embargo, quienes se desarrollaron en ambientes más masculinos y lograron avanzar demuestran un nivel de determinación y ambición más marcado. Donde las dificultades son mayores y el ambiente es más hostil, pareciera ser que este rasgo de personalidad es importante para mantenerse enfocada y poder sortear para vencer las barreras que se presenten.
- Los roles de Siniestros y TI tienden a tener rasgos más masculinos. Carolina refleja eso en Operaciones, con un pensamiento que reproduce algunos aspectos de una lógica masculina que solía predominar en el sector. Podría considerarse como un efecto de sobreacomodación al rol para cumplir con la expectativa de lo que se espera de ella, como ejecutiva en esa Dirección.
- Reconocen la influencia de la cultura de la sociedad en los temas de inequidad en la empresa y, en líneas generales, confían en que a medida

que la sociedad avance, se irán alcanzado mayores niveles de equidad, de forma natural.

- Todavía se reconocen limitantes en cuanto a la maternidad y no es uniforme la postura sobre las medidas de conciliación que ayudarían a las mujeres a afrontar esta etapa, donde entran en juego factores de disponibilidad y productividad.
- De las respuestas recabadas, no se percibe una conciencia de género entre las mujeres líderes de MAPFRE ARGENTINA. No niegan las dificultades mayores de las mujeres, pero no pareciera ser una prioridad. Sobre este punto, vale recordar que mientras no se reconozcan como pares y se identifiquen a sí mismas como miembros de un colectivo que ha sido postergado, no se lograrán romper las dinámicas establecidas. Por el contrario, hasta se podrían adoptar actitudes de liderazgo que las reproduzcan.
- Las principales propuestas para mejorar los indicadores de equidad de género se centraron en el desarrollo de cuadros de reemplazo. En primera medida de forma general y, luego, con prioridad en mujeres.
- Desde Recursos Humanos, se reconoce que se deben ampliar las iniciativas actuales que se impulsan desde el sector a acciones más concretas y con resultados directos sobre los indicadores de equidad. Trabajar en la formación, selección y cultura interna en relación a este tema mediante talleres, comunicación, comités de diversidad, etc.

5. Conclusiones

Antes de iniciar el presente trabajo, las dificultades en relación a la equidad de género se presentaban como un gran interrogante. Como luego se ha expuesto, las barreras y dificultades se encuentran mayormente ocultas. Para una mayor comprensión, ha sido necesario indagar mediante una exhaustiva investigación teórica que permita exponer las barreras ya estudiadas que conforman el techo y las paredes de cristal para las mujeres en las organizaciones. De esta forma, se buscó develar y ordenar conceptos a fin de orientar la investigación.

Como todo fenómeno social, la diversidad y complejidad de factores que interactúan sobre la problemática estudiada hace que se encuentren muchas aristas posibles a considerar. A su vez, las percepciones de las personas al respecto pueden ser diferentes, como se ha visto.

Los datos cuantitativos han permitido entender con mayor precisión en qué situación se encuentra MAPFRE ARGENTINA y cómo ha sido la evolución en los últimos años. Las entrevistas realizadas, por su parte, ayudaron a entender el pensamiento de algunas mujeres ejecutivas que han logrado vencer ese techo de cristal y que han accedido a cargos directivos. Su mirada y sus experiencias facilitaron la comprensión de lo que tuvieron que atravesar. Además, permitió lograr un acercamiento a un pensamiento vigente entre mujeres ejecutivas de la empresa y develar ciertos factores culturales ocultos.

Así, frente a la pregunta central del trabajo, *¿Cuáles son los factores y condicionantes que atentan contra el cumplimiento de las metas de equidad de género en puestos directivos/jefaturas en MAPFRE ARGENTINA?*, como era de esperar, las respuestas no son únicas.

Para responder esta pregunta, se proponen dos tipos de aproximaciones. Por un lado, un análisis general del contexto en el que opera la empresa, las situaciones que viven las mujeres y las barreras que se enfrentan para poder acceder a los cargos de decisión. Desde una segunda mirada, de una manera más pragmática, se esbozará una respuesta que implique acciones específicas que hoy no se

están haciendo y que podrían desarrollarse desde la Dirección de Recursos Humanos para intentar impulsar tales promociones femeninas.

Comenzando con la primera aproximación, los factores identificados que dificultan la promoción de mujeres son:

Historia de la empresa: MAPFRE ARGENTINA ha sido una empresa principalmente masculina, hace no tantos años. Si bien actualmente sigue el camino de una transformación que inició hace aproximadamente un lustro atrás y se han logrado cambiar ciertos aspectos en cuanto a criterios de selección y desarrollo de mujeres, todavía hay aspectos que siguen latentes y representan un conflicto entre la productividad y las medidas de conciliación. Esto se refleja en cierto descreimiento en poder impulsar y priorizar tales medidas. Todavía persiste la idea de ese sacrificio que conlleva relegar tiempo personal para alcanzar el desarrollo profesional. En esta dinámica, las mujeres son las que tienen más que perder, ya que son las que en algún momento tendrán que decidir en qué se enfocarán, cuando tengan hijos y conformen su familia. Afortunadamente, se ha avanzado mucho y cada vez es menor este efecto, pero en algunos aspectos aún persiste.

Mercado donde se opera: el mercado de seguros todavía tiene una impronta muy masculina, que está cambiando, pero a un ritmo menor de lo que la empresa requiere. De cierta manera, este contexto influye en tanto las relaciones comerciales se realizan principalmente con hombres. De todas formas, MAPFRE ARGENTINA ha avanzado más que el promedio de la industria en este aspecto, situándose un paso por delante.

Existencia de barreras que dificultan el desarrollo de las mujeres: todas las barreras analizadas influyen, en cierta medida, en el desarrollo profesional de las mujeres. Sin embargo, son dos las que parecieran afectarlas en mayor medida en la empresa. Estas son: los estereotipos del rol y la sobrecarga del rol en las mujeres, las cuales a su vez se complementan entre ellas. Por un lado, el estereotipo de los roles ejecutivos exige una disponibilidad absoluta e imprime a las posiciones un alto nivel de demanda y de estrés. A su vez, la masculinidad esperada de estos roles en cuanto a fortaleza, decisión y poder limitaría el

acceso a las mujeres que no demuestren esas características. Como se ve reflejado en las entrevistas, no es poco común que las mujeres expresen ese tipo de estilo, lo cual lo refuerza y lo reproduce como condición para las mujeres que vienen detrás con expectativas de ascender. Retomando el concepto de “mujer alibi”, en el caso de las mujeres que llegan a puestos ejecutivos por haberse adaptado a un contexto hostil, trasladan hacia el resto esa necesidad de entrega como signo de merecimiento para poder llegar hasta donde ellas llegaron. De esta forma, la responsabilidad pasa a ser de cada persona y sus posibilidades dependen de qué tan dispuesta esté a sacrificarse para poder crecer en la organización. Si a esto se le suma la disyuntiva que se les presenta a las mujeres cuando son madres y tienen que atender a las tareas de cuidado, el resultado es, o bien un abandono de la candidata por entender que no podrá tolerar esa situación o, por el contrario, no ser elegida por una decisión de quien selecciona.

Llegado a este punto, como se expresó en las entrevistas, también es válido decir que la cultura percibida de MAPFRE ARGENTINA es de no discriminación, lo cual también se ha visto reflejado en promociones de madres recientes que no se ajustan a este estereotipo.

Desde la segunda aproximación, se pueden mencionar los siguientes condicionantes concretos y objetivos que impactan de manera negativa al desarrollo de las mujeres:

Menor proporción de mujeres en el total de la plantilla: en Argentina, MAPFRE tiene menor proporción de mujeres en nivel jerárquico, pero tiene un mayor porcentaje en esos puestos sobre el total de mujeres. De esta situación podría inferirse que la diferencia se vea influida por la falta de más mujeres en el total de la Compañía. Es decir, faltan más mujeres en todos los niveles para aumentar la cantidad en los niveles de liderazgo. Ampliar la base total de mujeres en la empresa posibilitará una mayor probabilidad de promociones de para este género.

Falta de identificación de perfiles y formación cuadros de reemplazo: como se mencionó reiteradamente en las entrevistas, queda en evidencia que un

requerimiento a trabajar es la identificación temprana de perfiles que podrían tener un desarrollo de carrera en la empresa. Como mencionó Carolina en su entrevista, seguramente haya muchas mujeres ocultas con posibilidades de desarrollo. Por otro lado, trabajar en el desarrollo de los cuadros de reemplazo ayudaría a pensar concretamente en mujeres para ocupar esos cargos.

Ingreso insuficiente de mujeres a la empresa: se ha identificado un ingreso menor de mujeres en relación a los hombres, con una proporción de ingresos que ha ido disminuyendo en los últimos años. Para vencer las dos barreras anteriores, es necesario aumentar esa proporción de contrataciones femeninas para incrementar la base de mujeres en niveles técnicos que luego ocuparan los cuadros de reemplazo de los actuales líderes.

Como se ha visto, son múltiples los factores que influyen en la falta de mujeres en puestos jerárquicos. Consecuentemente, se abren un abanico de acciones posibles para poder accionar sobre tales limitantes a fin de mejorar hacia las metas planteadas y, en definitiva, hacia una mayor equidad.

6. Recomendaciones

Habiendo identificado las principales barreras y factores que atentan contra la equidad de género en puestos de liderazgo y la promoción de mujeres a tales puestos, a continuación, se presentan algunas recomendaciones teniendo en consideración las conclusiones a las que se ha arribado. Vale aclarar que las propuestas tienen una diferente temporalidad tanto desde el punto de vista de la implementación, como de los resultados que puedan generarse a través de ellas. En este sentido, la presentación sigue un orden que va desde las medidas más generales que dan marco al trabajo sobre equidad, para luego concluir con acciones más concretas y operativas que podrían implementarse a un menor plazo.

Adhesión al programa “Ganar-Ganar: la igualdad de género es un buen negocio” implementado por ONU Mujeres: como punto de partida, se propone la adhesión al programa, que implica dotar de un marco institucional al trabajo sobre equidad de género mediante el compromiso público de la alta dirección a nivel local y la adopción de sus recomendaciones y lineamientos (ver Anexo 1).

Política de diversidad y acciones de sensibilización: comenzando por una declaración de compromiso de equidad del máximo responsable de la organización, pasando por la elaboración de una política de diversidad que de marco al trabajo que se desarrolle sobre esta temática, se plantean acciones generales que formalicen la postura de la empresa, las cuales incluyen actividades de sensibilización y comunicación a toda la compañía para fortalecer las acciones de diversidad como un valor de la compañía. De esta manera, se actúa mediante producciones, en el primer nivel de la cultura desarrollado por Schein (1988), para reforzar los valores (segundo nivel), y así impulsar el cambio necesario en los niveles inferiores subyacentes (tercer nivel).

Creación de un comité de diversidad: a partir de aplicar de manera local el programa corporativo “Red de Liderazgo Femenino MAPFRE”. Este comité definirá acciones de capacitación a líderes en temas de diversidad y de selección, así como comunicaciones y acciones de formación para mujeres a fin de ayudarlas a sortear las barreras en su desarrollo de carrera. Las acciones de

formación deberán estar enfocadas sobre los estereotipos y definiciones de roles para trabajar sobre la concepción de liderazgos, más allá del género. Es decir, desarraigar de la idea de liderazgo las características masculinas como la convicción, la determinación, la rudeza, la competitividad, etc.

Ampliación de medidas de conciliación: tomando como punto de partida las medidas de flexibilidad actuales de la empresa, se propone analizar su ampliación con una mirada que ayude a establecer una mejor conciliación entre la vida profesional y, principalmente, las tareas de cuidado. En este aspecto podrían incluirse: mayor flexibilidad horaria, extensión de licencias, programa de *soft landing* post maternidad, incremento de frecuencias de *home office*, entre otras.

Programa de mentoreo para mujeres: sobre la base del actual programa de *mentoring*, proponer una alternativa de mentoreo para mujeres con foco en su desarrollo de carrera y las dificultades que se les presentan.

Redefinir la política de selección: la actual política de selección prioriza la contratación de mujeres en caso de presentarse dos candidatos en igualdad de condiciones. Dada la necesidad de aumentar el ingreso de mujeres, la política debería contemplar la conformación de ternas mayoritaria o exclusivamente femeninas en caso de ser posible. Resulta aún más importante este punto en las búsquedas sobre puestos de mayor *seniority* o con posibilidades de desarrollo.

Trabajo sobre cuadros de sucesión: Dado que la mayor parte de las vacantes de liderazgo se cubren internamente, se propone identificar los cuadros de reemplazo de actuales puestos de jefatura, gerencia y dirección, con una perspectiva de género, identificando, en los casos que sea posible, a mujeres que puedan ocuparlos. También, enfocarse en las promociones, nutriendo a los niveles técnicos con proyección para tener disponibilidad de mujeres capaces de ocupar cargos jerárquicos en la medida que vayan surgiendo las oportunidades. Más aún si se tiene en cuenta que la llegada a puestos de jerarquía se produce casi en su totalidad mediante promociones internas. Salir a buscar mujeres al mercado no es una opción, en tanto va en contra de la cultura de la empresa de desarrollo interno de las personas.

Plan de desarrollo de mandos femeninos junto con las áreas de negocio: analizar la cuestión de género de forma conjunta con las áreas de negocio (principalmente Comercial), a fin de establecer posibles oportunidades de mejora y planes de acción para promover más mujeres en esas direcciones en particular. Si se logra avanzar en la promoción de más mujeres a cargo de oficinas comerciales, por ejemplo, se lograría generar un impulso en la función comercial rompiendo con las dinámicas actuales.

7. Reflexiones finales

El punto de partida del presente trabajo se ha planteado desde una mirada de insuficiencia frente a las metas globales de equidad de MAPFRE. Sin embargo, en su transcurso se fueron develando diversas perspectivas para analizar el tema. En comparación, la realidad demuestra que la empresa está avanzando y hoy está mejor que la media del mercado. Entonces, las propuestas deberían capitalizar lo logrado, continuar desde ahí e impulsar las iniciativas a futuro desde ese lugar, lo que no es poco.

Desde hace unos años, en MAPFRE ARGENTINA se viene generando una transformación cultural que la aleja cada día más de esa empresa estructurada, rígida y preponderantemente jerárquica y masculina. La empresa de hoy nada tiene que ver con la que era, por ejemplo, hace diez años atrás.

Además, la organización se encuentra atravesando actualmente un período de transformación en la forma en que las personas trabajan y se relacionan, a partir de incorporar nuevas modalidades y nuevas herramientas para ganar en agilidad y colaboración entre equipos.

Los avances necesarios en equidad de género se deberán apoyar y nutrirse de este entorno cambiante y ávido de nuevas formas de hacer las cosas. La transformación implicará modificar la manera de pensar de muchos y adaptar nuevas propuestas para alcanzar una conducción más diversa y heterogénea.

8. Referencias Bibliográficas

Agut, Sonia & Hernández, Pilar. (2007). *Factores que dificultan el acceso de las mujeres apuestos de responsabilidad: una revisión teórica*. Apuntes de Psicología, ISSN 0213-3334, Vol. 25, Nº. 2, 2007, pags. 201-214.

Alcaraz Marin, A., & Vázquez Parra, J. (2020). *Las barreras del desarrollo laboral de las mujeres. Una aproximación latinoamericana*. América Crítica, 2020-07-01, Vol.4 (1).

Àngels Viladot, M. (2017). *Género y poder en las organizaciones*. Editorial UOC.

Barbulescu, R., & Bidwell, M. (2013). *Do Women Choose Different Jobs from Men? Mechanisms of Application Segregation in the Market for Managerial Workers*. Organization Science, 24(3), 737-756.

Berbel, S. S. (2014). *Directivas y empresarias: Mujeres rompiendo el techo de cristal*. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>

Cárdenas, D. (2017). *En busca del liderazgo femenino: El recorrido de una investigación*. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>

Catalyst (2005). *Women "Take Care," Men "Take Charge:" Stereotyping of U.S. Business Leaders Exposed*.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2019). *Panorama Social de América Latina*. LC/PUB.2019/3-P.

Credit Suisse Research Institute (2012). *Gender Diversity and Corporate Performance*.

Cuadrado, I., & Francisco Morales, J. (2007). *Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones*. Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones, 23(2), 183–202.

de Garay, A. (2013). *Igualdad de Género en la Universidad Autónoma Metropolitana: un espejismo*. La ventana. Revista de estudios de género, 4(38), 277-330.

Debeljuh, P. & Ordoñez y Revuelta, M. (2019). *Hacia la integración familia y trabajo*. Baur - 1a ed.

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Investigación en educación médica, 2(7), 162-167.

Dirección General de Estadística y Censos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (DGEyC) (2017). *Encuesta sobre Uso del Tiempo en la Ciudad de Buenos Aires*. UT-CABA 2016."

Due Billing, Y., & Alvesson, M. (2000). *Questioning the Notion of Feminine Leadership: A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership*. *Gender, Work & Organization*, 7(3), 144–157

Echebarria, C. & Sarriegui, M. (2004). *La igualdad entre mujeres y hombres: una asignatura pendiente*. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa. 11-35.

Espino A. & De los Santos D. (2019). *La segregación horizontal de género en los mercados laborales de ocho países de América Latina: implicancias para las desigualdades de género*. Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo-Uruguay (CIEDUR).

Fernández-Montesinos, A. (2016). *Los estereotipos: definición y funciones*. *Iberic@ I*, 10, 52-63

Gadow, F., Suzanne, P. & Vida, V. (2018). *Mujeres y trayectorias de carrera. Claves y desafíos*. EDICON - Fondo Editorial Consejo.

Gaete Quezada, R. (2018). *Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal*. Revista CS, 24, 67–90.

Giordano, C. (2019). *Cuando las mujeres prosperan*. Presentación en el 4to encuentro del Foro Ejecutivo de Mujeres en Seguros. Buenos Aires.

Heller, L. (2012). *Diversidad de género en las organizaciones: empresas globales, culturas locales. Estudio comparativo de programas de diversidad como estrategia para el logro de la equidad*. Tesis doctoral. Biblioteca digital de las Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires.

Holvino, E., Fredman, B.M., y Merrill-Sands, D. (2004). *Creating and Sustaining Diversity. and Inclusion in Organizations: Strategies and Approaches*. En M.S Stockdale and F.J."

Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Lemmon, G. (2009). *Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects*. *Academy of Management Journal*, 52(5), 939–957.

Ibarra, H. (1997). *Paving an Alternative Route: Gender Differences in Managerial Networks*. *Social Psychology Quarterly*, 60(1), 91-102.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Cuarto trimestre de 2019*. Informes técnicos. Vol. 4, nº 53. Trabajo e ingresos. Vol. 4, nº 1

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) (2014). *Encuesta sobre trabajo no remunerado y uso del tiempo*.

Isidro, H., & Sobral, M. (2015). *The Effects of Women on Corporate Boards on Firm Value, Financial Performance, and Ethical and Social Compliance*. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 1-19.

Jimeno de la Maza, F. y Redondo Cristóbal, M. (2013). *La desigualdad vertical por razón de género en la empresa: análisis del "Techo de Cristal" en las empresas malagueñas*. Servicio de Publicaciones y Divulgación Científica de la Universidad de Málaga.

Lundborg, P., Plug, E., & Rasmussen, A. (2017). *Can Women Have Children and a Career? IV Evidence from IVF Treatments*. *The American Economic Review*, 107(6), 1611-1637.

MAPFRE (2020). *Personas y Organización*. Extraído de https://www.mapfre.com/statics/juntasgenerales/2020/Personas_y_Organizacion_2019.pdf

MAPFRE Economics (2020a). *El mercado asegurador latinoamericano en 2019*. Fundación MAPFRE.

MAPFRE Economics (2020b). *El mercado español de seguros en 2019*. Fundación MAPFRE.

McKinsey (2013). *Women matter: A Latin American Perspective. Unlocking women's potential to enhance corporate performance*.

Medina-Vicent, M. (2015). *Role models, mentoring y redes de mujeres profesionales: educar en valores feministas para fomentar liderazgos éticos*. *PAG Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*. 2. 1-19.

Meza Martínez, C. A. (2018). *Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal*. *Equidad y Desarrollo*, (32), 11-31.

Orjuela, B. C. M., & López, N. D. P. P. (2013). *Mujeres líderes en la academia, estereotipos y género*. *Revista Panorama*, 7(13), 75-94.

Piovani, J. & Salvia, A. (2018). *La Argentina en el siglo XXI: Cómo somos, vivimos y convivimos en una sociedad desigual: Encuesta Nacional sobre la Estructura Social*. 1ª ed.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Siglo XXI Editores Argentina.

Red Argentina del Pacto Global de la ONU (2017). *En la búsqueda de la equidad: buenas prácticas empresariales de empoderamiento de las mujeres*. Extraído de https://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2017/03/Presentacion_WEB-1.pdf

Robinson, G. & Dechant, K. (1997). *Building a Business Case for Diversity*. The Academy of Management Executive (1993-2005), 11(3), 21-31.

Rodríguez Enríquez, C. (2019). *Trabajo de cuidados y trabajo asalariado: desarmando nudos de reproducción de desigualdad*. Theomai: estudios sobre sociedad, naturaleza y desarrollo, ISSN-e 1515-6443, N°. 39, 78-99

Roldan-García, E., Leyra-Fatou, B., & Contreras-Martinez, L. (2012). *Segregación Laboral Y Techo De Cristal en Trabajo Social: Análisis Del Caso Español*. Portularia: Revista de Trabajo Social, 12(2), 43–56.

Roseberry, V. (2017). *How Stereotypes Impact Women (And Men) at Work*. [Blog].

Rubio Rubio, M. A. (2006). *Rompiendo diques: hacia una construcción de la equidad de género*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Editorial Plaza & Janes.

Schein, V., & Mueller, R. (1992). *Sex Role Stereotyping and Requisite Management Characteristics: A Cross Cultural Look*. Journal of Organizational Behavior, 13(5), 439-447.

Sucarrat, M. J. (18 de septiembre de 2019). *Gestión de la diversidad de género en las organizaciones*. [Disertación]. Capacitación den el marco del Foro Ejecutivo de Mujeres en Seguros (FEMS). <http://www.fems.com.ar>

Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN) (2020a). *Canales de ventas de las entidades aseguradoras*. Ejercicio 2019.

Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN) (2020b). *Personal y distribución geográfica de los locales*. Diciembre 2019.

Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN) (2019). *Información estadística de pólizas y cantidad de siniestros*. 2º trimestre de 2019.

Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN). (2018). *Informe sobre la distribución de cargos de directorio y puestos jerárquicos por género en el mercado asegurador argentino*.

Tanaka, Á, Parodi, C., & Monje, X. (2016). *La presencia de la mujer en el directorio y su relación con el desempeño financiero de la empresa*. *Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 26(59), 101-118.

Tomas Folch, M. y Guillamón Ramos, C. (2009). *Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica*. *Revista de Educación*, (350), 253-275.

Vidal V. (20109). *Buenas prácticas de empresas WEPs en Argentina. Programa "Ganar-Ganar: la igualdad de género es un buen negocio"*. ONU Mujeres.

World Economic Forum (2020). *Global Gender Gap Report 2020*.

9. Anexos

9.1. Anexo 1: Acciones en relación a los WEPs

Acciones sugeridas en el marco de los siete principios de empoderamiento de las mujeres (WEPs)³⁰.

1- Liderazgo corporativo de alto nivel.

- a. Establecer metas y objetivos para toda la empresa para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y medir el progreso a través de indicadores de desempeño claros.
- b. Hacer que los gerentes de todos los niveles sean responsables de los resultados en relación con estos objetivos y metas a través de sus evaluaciones de desempeño.
- c. Involucrar y consultar a las partes interesadas internas y externas en el desarrollo de políticas, programas y planes de implementación de la empresa.
- d. Asegurar que las políticas existentes sean sensibles al género - identificando factores que impactan a mujeres y hombres de manera diferente - y que la cultura corporativa promueva la igualdad y la inclusión.
- e. Revisar los requisitos para ser miembro de la junta y otros órganos y comités de gobierno para eliminar cualquier discriminación o prejuicio contra las mujeres.

2- Tratar a todas las mujeres y hombres en el trabajo con equidad y sin discriminación.

- a. Pagar la misma remuneración, incluidos beneficios y bonificaciones, por un trabajo de igual valor y garantizar como mínimo un salario digno para todos los empleados, mujeres y hombres.
- b. Fomentar una cultura de trabajo inclusiva y eliminar la discriminación por motivos de género de todas las políticas y prácticas.

³⁰ Fuente: <https://www.weps.org/about>

- c. Implementar prácticas de reclutamiento y retención sensibles al género y reclutar y nombrar de manera proactiva mujeres para puestos gerenciales y ejecutivos y para la junta directiva corporativa.
- d. Ofrecer arreglos laborales flexibles, permisos y oportunidades de reingreso a puestos de igual salario y estatus.
- e. Apoyar el acceso de mujeres y hombres al cuidado de niños y dependientes a través de servicios, recursos e información.

3- Salud, bienestar y seguridad de los empleados.

- a. Establecer políticas y procedimientos internos que prevengan todas las formas de violencia y acoso sexual en el trabajo.
- b. Garantizar el acceso equitativo de todos los empleados al seguro médico, incluidos los trabajadores a tiempo parcial, y a los servicios de apoyo para sobrevivientes de violencia y acoso.
- c. Respetar los derechos de los trabajadores y trabajadoras a tener tiempo libre para recibir atención médica y asesoramiento para ellos y sus dependientes.
- d. Proporcionar condiciones de trabajo seguras y protección contra la exposición a materiales peligrosos y divulgar los riesgos potenciales, incluida la salud reproductiva.
- e. Abordar los problemas de seguridad y protección, incluidos los viajes hacia y desde el trabajo y los viajes de negocios, y capacitar al personal de seguridad y a los gerentes para reconocer los signos de violencia contra las mujeres, la trata de personas, la explotación laboral y sexual.

4- Educación y formación para el avance profesional.

- a. Invertir en políticas y programas en el lugar de trabajo que abran vías para el avance de las mujeres en todos los niveles y en todas las áreas comerciales.
- b. Anime a las mujeres a ingresar a campos laborales no tradicionales y roles que generen ingresos.

- c. Garantizar la igualdad de acceso y participación en todos los programas de educación y formación respaldados por la empresa.
- d. Proporcionar igualdad de oportunidades para programas formales e informales de creación de redes y tutoría.
- e. Llevar a cabo capacitaciones sobre acoso sexual y prejuicios inconscientes y sensibilización sobre la política y el plan de acción corporativos de igualdad de género.

5- Desarrollo empresarial, cadena de suministro y prácticas de marketing.

- a. Exigir a los socios comerciales, contratistas y proveedores que adopten los WEP.
- b. Establecer programas de diversidad de proveedores que busquen activamente expandir las relaciones comerciales con empresas propiedad de mujeres y apoyarlas en el acceso.
- c. Apoyar soluciones sensibles al género a las barreras de las mujeres para acceder a productos y servicios financieros.
- d. Asegurarse de que los productos, servicios e instalaciones de la empresa no se utilicen para la trata de personas y / o la explotación laboral o sexual.
- e. Eliminar los estereotipos dañinos basados en el género en todos los medios y la publicidad y representar sistemáticamente a mujeres y hombres como actores empoderados con personalidades progresistas, inteligentes y multidimensionales.

6- Iniciativas comunitarias y promoción.

- a. Predicar con el ejemplo mostrando acciones concretas para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- b. Aprovechar la influencia, solo o en asociación, para promover la igualdad de género y colaborar con socios comerciales, proveedores y líderes comunitarios para lograr resultados.

- c. Trabajar con las partes interesadas y los funcionarios de la comunidad para eliminar la discriminación y la explotación y abrir oportunidades para las mujeres y las niñas.
- d. Promover y reconocer el liderazgo y las contribuciones de las mujeres en sus comunidades y asegurar su participación activa en la consulta comunitaria.
- e. Utilizar programas de filantropía y subvenciones para apoyar iniciativas comunitarias.

7- Medición e informes.

- a. Utilizar la herramienta de análisis de brechas de WEP para establecer una línea de base para la implementación de WEP.
- b. Desarrollar incentivos y mecanismos de responsabilidad para acelerar la implementación de los WEP.
- c. Recopilar, analizar y utilizar estadísticas de género y datos y puntos de referencia desglosados por sexo para medir e informar los resultados en todos los niveles.
- d. Informar anualmente sobre el progreso en la implementación de los Principios de Empoderamiento de la Mujer.
- e. Compartir las lecciones aprendidas y las buenas prácticas en la implementación de los WEP y publicarlas en el sitio web de los WEP.

9.2. Anexo 2: Iniciativas de empresas en el marco del programa Ganar-Ganar.

A continuación, se listan las principales iniciativas implementadas por las empresas al momento de la adhesión al programa Ganar-Ganar, en la dimensión “Lugar de trabajo”.

Subdimensión	Iniciativa	% Empresas
Trabajos de cuidado y corresponsabilidad	Licencias extendidas	81%
	Monitoreo del uso de licencias por sexo	78%
	Actualización al personal durante licencias	75%
	Tiempo de lactancia y lactarios	69%
	Gradual Retorno tras licencia maternidad/paternidad	63%
	Tiempo para citas de salud con dependientes	44%
	Apoyo financiero a personal de reemplazo y asesoramiento a supervisoras/es	28%
	Guardería in situ, cobertura de costo de guarderías o referencia de guarderías	28%
	Tutoría de sucesión antes de la licencia	25%
	Monitoreo de retención post licencia	19%
Contratación	Beneficios para trabajadoras/es a tiempo parcial	9%
	Capacitación a empleadas/os post licencia	9%
	Monitoreo de contratación y rotación por sexo	53%
	Balance de candidatas/os preseleccionadas/os	47%
	Medidas proactivas para contratar mujeres	47%
	Descripciones de puestos neutras	47%
Desarrollo de carrera y promoción	Balance en el equipo entrevistador	31%
	Prohibición de indagar (matrimonio, maternidad o responsabilidades familiares)	16%
	Reporte a la dirección s/ formación, promociones y puestos de conducción por sexo	59%
	Programa para crear un <i>pool</i> de mujeres u objetivo de mujeres en <i>pipeline</i>	41%
Remuneración	Programas tutoría, desarrollo, rotación y educación específico para mujeres	34%
	Acceso a redes con apoyo específico para mujeres	16%
	Auditoría de brecha de ingresos	44%
	Procedimientos para corregir desigualdades salariales	41%
	Política de igual salario	41%
Equilibrio vida-trabajo	Reporte a dirección sobre la distribución de salarios por sexo	31%
	Difusión pública de distribución de salarios por sexo	6%
	Trabajo a distancia	72%
	Horario flexible	69%

	<i>Job sharing</i>	16%
	Semanas laborables condensadas	16%
	Turnos previsibles por hora	16%
	Monitoreo del uso de beneficios de horario diferenciado por sexo	16%
Entorno libre de violencia, acoso y explotación sexual	Proceso de recepción de quejas confidenciales	78%
	Capacitación sobre violencia al personal	44%
	Auditoría de viajes de negocios	38%
	Apoyo a víctimas de violencia	34%

Fuente: Vidal, 2019 (p. 18).

9.3. Anexo 3: Iniciativas implementadas por grandes empresas

Iniciativas implementadas en grandes empresas del mercado argentino relacionadas con la paridad de género y a la promoción de liderazgos femeninos en Argentina.

Empresa	Programas e iniciativas
Accenture	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso <i>Getting to Equal</i> que busca lograr el 50% de mujeres en sus equipos de trabajo para 2025. - Un mes de licencia extendida para padres. - Programa global <i>Technoshe</i> que brinda formación gratuita en temas de tecnología exclusivamente para mujeres.
American Express	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo de lograr una representación mínima del 50% de mujeres en todos los movimientos de carrera y en la atracción de nuevos talentos. - <i>Maternity Mentoring</i>, proceso a través del cual una ejecutiva de la empresa brinda su experiencia y acompañamiento a una madre reciente con el objetivo de apoyarla en el desarrollo de su carrera y en el logro de un equilibrio saludable entre los roles personales y laborales. - Red de empleadas/os denominada <i>Women's Interest Network (WIN)</i>, a través de la cual se busca impulsar el crecimiento de las mujeres en la compañía trabajando sobre tres pilares: desarrollo de carrera, <i>networking</i> y marca personal. Dicha red promueve el intercambio de ideas (serie de panelistas y discusión de expertas/os), incluye la creación de foros sobre liderazgo y desarrollo profesional, así como caminatas de mentoría.
Arredo	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas de conciliación de la vida personal y familiar, que incluyen tres semanas de licencia extendida por paternidad y licencia part-time para personas gestantes al regreso de la maternidad por tres meses y una hora adicional de lactancia. - Comunicación con enfoque de género, generando publicidad contra estereotipos de género. Por ejemplo, la campaña "Más días para cuidar" buscó concientizar sobre la importancia del rol de los papás en la crianza de los hijos, abogando por licencias por nacimiento para padres más extensas. - Talleres de Concientización sobre temas de violencia género, nuevas masculinidades, igualdad de género, corresponsabilidad parental y diversidad. - Web de diversidad: https://www.arredo.com.ar/institucional/personas#contenido-programa-igualdad
Avon	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación del personal involucrado en los procesos de selección y contratación en pos de reducir la discriminación derivada de sesgos inconscientes.
Banco Galicia	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso de tener un 30% de mujeres en puestos de liderazgo para 2025. - Licencia por tratamientos de fertilidad, tanto para hombres como para mujeres. - Proceso de selección utilizando la metodología de curriculum ciego y diseño acciones de marca para atraer mujeres y conformar un semillero de talento femenino. - Programas de sensibilización y capacitación en sesgos inconscientes para toda la organización.

Banco Santander Río	<ul style="list-style-type: none"> - Extensión a 30 días de la licencia por nacimiento para padres y parejas de matrimonio igualitario. Ya sea por nacimiento o por adopción, la licencia extendida podrá gozarse durante el primer año posterior al nacimiento/adopción.
Bolsas y Mercados Argentinos (BYMA)	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusión de la dimensión de género en sus iniciativas Panel de Gobierno Corporativo e Índice de sustentabilidad. De este modo, busca incentivar a las empresas a implementar acciones concretas orientadas al empoderamiento de las mujeres.
Carrefour Argentina	<ul style="list-style-type: none"> - Programa "Mujeres Líderes", el cual consiste en la creación de un comité para idear acciones a nivel local que contribuyan a que más mujeres ocupen puestos jerárquicos. Tiene 4 ejes: Calidad de vida, Ser Padres y Madres en Carrefour, Igualdad de oportunidades y Difusión & Formación y de los principios éticos de Carrefour, entre los que se encuentra respetar la diversidad. - Política de reclutamiento que estipula obligatoriedad de presentar en la terna de búsquedas de mandos medios y directivos mujeres acordes al perfil. - "Guía para líderes inclusivos" con el objetivo de que directores, gerentes y jefes promuevan la diversidad en sus equipos de trabajo. - Beneficios de reincorporación paulatina post maternidad y flexibilización/reducción horaria en el día del cumpleaños de los hijos y su primer día de escuela.
Cervecería y Maltería Quilmes	<ul style="list-style-type: none"> - Licencia por maternidad y paternidad extendida. - Opciones de <i>home office</i> o reducción de jornada durante los dos primeros años post licencia. - Lactarios en cada centro de trabajo. - Reintegro de Guardería para Cuidador Primario. - Programas de mentoría para mujeres líderes o de alto potencial. - Política de licencias para todo tipo de familias, incluido el colectivo LGTBIQ+. - Actividades de concientización y entrenamiento en diversidad. - Web de diversidad: https://www.vivamosresponsablemente.com/diversidad
Citi	<ul style="list-style-type: none"> - Cuatro semanas para las nuevas madres o padres, sin importar su género o la manera en que esté conformada su familia, incluyendo adopción y subrogación.
Corporación Buenos Aires Sur	<ul style="list-style-type: none"> - Días adicionales de licencia por enfermedad de hijas/os para familias monoparentales y una licencia por enfermedad familiar de 30 días hábiles por año para el cuidado de cónyuge, conviviente, hijas/os y adultos mayores a cargo. - Licencia sin restricción de días para personas gestantes cuyo recién nacido deba permanecer internado, y en el caso de persona no gestante, la misma licencia con un tope de 10 días corridos. - Jornada reducida durante 12 meses corridos desde el retorno de la maternidad, con opciones de cuatro horas diarias o siete horas en tres días hábiles semanales. - En conjunto con el Ministerio de Educación, el programa Codo a Codo, dedicado a capacitar mujeres en temas de programación y lenguaje digital
ENEL Argentina	<ul style="list-style-type: none"> - Impulso de la igualdad en los procesos de selección, a través de asegurar la representación de ambos sexos dentro de las búsquedas de personal. De esta forma, se han incorporado ingenieras en las áreas técnicas y en el proceso de análisis de la red de media tensión.
GIRE	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de la Herramienta DIR desarrollada por ONU Mujeres para evaluar la brecha en todos los niveles de conducción (gerenciales y superiores).

IBM Argentina	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Aceleración de carrera para mujeres, el cual consta de dos partes: La primera dirigida a mujeres que empiezan su carrera de liderazgo hasta gerentes de primera línea, con una duración de un año, consiste en una serie de cursos de formación (principalmente virtuales) y mentorías. La segunda, pensada para mujeres gerentes de segunda línea y mujeres con potencial ejecutivo. Tiene una duración de 20 meses e incluye cursos de formación, mentorías, sesiones de coaching individuales o grupales y otras actividades no convencionales de entrenamiento con el objetivo de aumentar su grado de exposición, potenciar su influencia y construir relaciones.
Ingredion	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de capacitación en corresponsabilidad en las tareas de cuidado. - Implementación de proceso de selección con CVs ciegos para evitar los sesgos en las primeras etapas de los procesos de selección.
Johnson & Johnson	<ul style="list-style-type: none"> - 8 semanas adicionales, por maternidad y paternidad, a la licencia correspondiente por ley.
KPMG en Argentina	<ul style="list-style-type: none"> - Licencia de 15 días iniciales en caso de adopción. - Política de <i>softlanding</i> post maternidad que incluye un plan de flexibilidad para adoptantes y/o no gestantes.
Manpower	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo de 40% de mujeres en puestos de conducción para 2020 a nivel global. - Un mes de licencia extendida para padres. - Licencia adicional de 45 días para madres o padres por nacimiento de hija/o prematura/o o con discapacidad. - Programa para detectar y desarrolla talentos de mujeres y su crecimiento en el <i>pipeline</i>.
Merck	<ul style="list-style-type: none"> - Política de selección que busca asegurar el balance de género entre las personas finalistas del proceso de selección. - Programa de identificación y acompañamiento en la promoción de mujeres. Comunicación por email la distribución por sexo en cada uno de los roles de la empresa a partir de 2019.
Natura	<ul style="list-style-type: none"> - Licencia adicional para padres de 40 días. - Programa integral de acompañamiento a madres/padres con hijas/os con discapacidad (<i>soft landing</i> hasta los dos años, reintegro duplicado de guardería, <i>upgrade</i> de salud, <i>coach</i> y asesoramiento, y un programa de acompañamiento por adopción para madres/padres (<i>soft landing</i> de un año para niñas/os menores de cinco años y de seis meses si tiene más de cinco años).
Patagonia	<ul style="list-style-type: none"> - Licencia parental remunerada de 12 semanas, sin distinción de género, que incluye los casos de adopción. - Extensión a 16 semanas la licencia de maternidad por embarazo y se incorpora una licencia médica familiar de 12 semanas para el cuidado de un familiar con una afección grave de salud.
Randstad Argentina	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo institucional con Incorporación de funciones de Comité de Género en el Directorio e inclusión de objetivos de Equidad de Género en el plan de negocios. - Revisión, actualización y formalización de políticas relativas a la conciliación familiar laboral y de equidad de género, políticas de cuidados, teletrabajo, jornada reducida por lactancia. - Capacitación de todo el personal en la temática de equidad de género.

	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de selección mediante CVs ciegos. - Licencia de un mes adicional para padres de carácter obligatorio. - Monitoreo de la composición de su nómina y las promociones diferenciadas por sexo.
Renault Argentina	<ul style="list-style-type: none"> - Programa <i>Woman@Renault</i>, con el cual se incorporaron mujeres operarias por primera vez después de 60 años de la empresa en Argentina. - Programa Mujeres en Lugar de Decisión (MED) desarrollado en alianza con Fundación FLOR, ofrece becas a colaboradoras de Buenos Aires y Córdoba para que reciban formación en competencias de liderazgo y empoderamiento femenino.
Sanofi	<ul style="list-style-type: none"> - Licencia parental de seis meses de aplicación obligatoria. - Programa de mentoría para mujeres líderes o de alto potencial.
SCANIA	<ul style="list-style-type: none"> - Programa Conductoras, focalizado en reducir la brecha de género existente en el transporte de cargas. - Programa <i>Queen of the Road</i> que promueve el liderazgo de las mujeres en el ámbito corporativo.
Tarjeta Naranja	<ul style="list-style-type: none"> - Licencias por adopción de 60 días para mujeres y 15 días para hombres con una hora libre por día por 30 días. - Acompañamiento durante el embarazo mediante jornada reducida (2do y 3er mes: una hora menos, 5to y 6to mes: dos horas menos, del 7mo hasta el inicio de la licencia: tres horas y media menos). - Licencia extra por embarazo múltiple o hijos en cuidados en neonatología. - Hora extra de lactancia hasta el 10mo mes. - Horas libres por cumpleaños de los hijos. - Días de cuidado familiar.
Volkswagen	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación de mujeres en las plantas en puestos de línea (áreas de mantenimiento de planta) y de planificación, que históricamente venían siendo ocupados por varones.
YPF	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de Diversidad con el objetivo de promover una cultura de igualdad de género en la empresa, identificar y garantizar la remoción de los obstáculos que encuentran las mujeres al ingreso, a la participación, al ascenso, a la remuneración y al reconocimiento en la industria. - Diagnóstico y seguimiento mediante encuestas online anónimas, relevamientos presenciales y talleres de trabajo. - Plan de acción a 5 años con objetivos progresivos de Iniciar-Concientizar-Extender-Cambiar-Naturalizar. - Ejes de acción que abarcan temas de formación técnica para mujeres, modalidades de trabajo y corresponsabilidad familiar, Infraestructura e indumentaria adecuada para mujeres, fomentar la participación y el desarrollo profesional, trabajar sobre la cultura y prevenir conductas inapropiadas. - Objetivos para aumentar la incorporación de mujeres en posiciones tradicionalmente masculinas (por ejemplo, en pozos petroleros). - Metas de liderazgo femenino a mediano plazo: 25% de mujeres en liderazgo para 2020. - Distinción de género en los principales indicadores: ingresos y egresos, liderazgo, ascensos, remuneración y reconocimientos. - Política de diversidad e inclusión. - Impulso de la Iniciativa de Paridad de Género del Gobierno Nacional (IPG) con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Foro Económico Mundial (WEF).

-
- Junto a Fundación YPF promoción de la capacitación de mujeres en ciencias para contribuir a cerrar la brecha de género que se observa en la industria de energía. Para ello, se construye una Red de Vocaciones para promover la incorporación de perfiles técnicos en la industria de energía con perspectiva de género. Impulso de la inscripción de mujeres en sus programas de Educación Técnico Profesional y mentoría a adolescentes de los últimos años de escuela técnica.
 - Promoción de la participación de estudiantes mujeres de escuelas técnicas en el Desafío ECO YPF, una competencia educativa en la que participan alumnas/os y maestras/os de más de cien escuelas técnicas de todo el país, en donde construyen sus propios autos eléctricos de emisión cero. En 2019, dicho evento incorporó una nueva carrera en la cual más de 100 mujeres jóvenes pilotearon los autos, promoviendo así su incursión en roles y ámbitos históricamente masculinos.
 - Web de diversidad: <https://www.ypf.com/diversidad/Paginas/home.aspx>
-

Fuente: Elaboración propia en base a Vidal (2019), Pacto Global (2017), Debeljuh & Ordoñez y Revuelta (2019) y publicaciones, información pública de páginas *web* de las empresas e informes de sustentabilidad elaborados.

9.4. Anexo 4: Preguntas guía de las entrevistas

A continuación, se presentan las preguntas guías a realizar en las entrevistas, tanto a las mujeres líderes de la organización como al equipo de Recursos Humanos.

Modelo de encuesta a mujeres líderes de la organización

Tipo de Barrera	Posible barrera a indagar	Pregunta guía
Personal	Nivel de Estudios Decisiones personales Cualidades de Liderazgo Autoconfianza	¿Cómo fue tu trayectoria? ¿Cuáles dirías que fueron las mayores desafíos que enfrentaste en tu carrera en relación a tu desarrollo como líder?
	La sobrecarga del rol de la mujer Las redes de apoyo domésticas La maternidad	¿Cómo es un día tuyo? ¿Cómo compatibilizas tu vida personal/familiar con la laboral? ¿Cuándo tus hijos eran más chicos ese equilibrio era diferente? ¿Contabas con ayuda en tu casa?
Contextual	Los estereotipos del género Los estereotipos del rol	¿Cuáles dirías que fueron las mayores desafíos que enfrentaste en tu carrera en relación a tu desarrollo como líder?
	Las redes informales dentro de la organización La relación con sus superiores Mentoreo	¿Qué personas sentís que marcaron tu carrera? ¿Porque? ¿Tuviste jefes hombres y mujeres? ¿Cómo fue la relación con cada uno de ellos?
	La cultura organizacional	¿Cómo ves el desarrollo de carrera de las mujeres vs los hombres? En general y en MAPFRE, ¿Notás algún cambio empresa en los últimos años en relación a la promoción de mujeres a puestos directivos? ¿Cuales? ¿Qué aspectos valoras de la empresa en relación a la equidad? ¿En qué aspectos crees que aún hay que seguir trabajando? ¿Cómo definirías la cultura de MAPFRE en relación a la equidad de género?
	Responsabilidades	¿Cuáles son tus responsabilidades actuales en la empresa?
	Barreras en general	Estadísticamente, en MAPFRE tenemos alrededor de un tercio de mujeres en puestos de liderazgo, cuando en la total compañía representan casi la mitad. ¿A qué crees que se debe ese gap?
	Iniciativas corporativas	¿Qué pensás que se podría hacer para poder superarlas?

Modelo de encuesta al equipo de Recursos Humanos

Pregunta guía

¿Cuál es tu opinión respecto al trabajo que se viene realizando en relación a la equidad de género en las empresas en Argentina?

Y en relación a MAPFRE, ¿Cómo percibís que fue esa evolución?

Desde 2010 hacia acá, la compañía tiene una distribución casi constante que ronda el 45% de mujeres la plantilla ¿Cuáles crees que serían los ejes a trabajar para poder avanzar hacia un 50% de distribución de género?

¿Cómo percibís el trabajo realizado en relación a la equidad de género en los puestos de liderazgos en los últimos años?

¿Qué aspectos positivos destacas?

¿Qué oportunidades de mejora ves?

¿Qué iniciativas que impacten en la diversidad tienen actualmente?

¿Identificás dificultades en las mujeres en relación a los hombres a la hora de afrontar su desarrollo de carrera? ¿Cuáles podrías nombrar?

En relación al ascenso de mujeres a puestos de liderazgo, se ha avanzado en los últimos años, pero aún no se han conseguido alcanzar las metas propuestas a nivel global. ¿Qué aspectos destacás de este progreso en Argentina?

¿Qué otras cosas propondrías para trabajar sobre diversidad de género desde Recursos Humanos?

9.5. Anexo 5: Datos de las personas entrevistadas

	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Nombre	Carolina	Neimar	Gabriela	Victoria
Puesto	Gerente de Prestaciones ³¹ Dirección de Operaciones	Gerente de Soluciones Tecnológicas Dirección de TI/Procesos	Directora de Auditoría Interna	Directora de Recursos Humanos
Edad	43 años	52 años	51 años	40 años
Antigüedad	16 años	2 años	5 años	4 años
Titulación	Abogada y Licenciada en Administración de Seguros	Técnica Superior Universitaria en Informática	Contadora Pública Nacional	Licenciada en Relaciones del Trabajo
Hijos (edades)	2 (23 y 16 años)	2 (27 y 22 años)	1 (11 años)	2 (11 y 8 años)

³¹ Al momento de finalizar el trabajo en 2021, había sido promovida a Directora de Operaciones. Por tomar fecha de referencia anterior en el trabajo, se hace referencia a su puesto en ese momento.

**Datos
referentes a
su carrera**

Ingresó a la empresa a los 26 años como Representante de Atención Telefónica del Contact Center, con su segundo hijo de tan solo un mes. Desde ese puesto, fue desarrollándose hasta alcanzar el puesto actual. En su relato, destaca por un lado la lucha y el sacrificio que implicó este crecimiento profesional y, por otro lado, el agradecimiento y sentido de pertenencia que desarrolló por la compañía por haberle brindado un entorno para que esto suceda.

Ingresó a MAPFRE ARGENTINA como Gerente de Desarrollo de TI. Anteriormente desarrollo casi toda su carrera profesional en MAPFRE VENEZUELA donde llegó a ocupar el cargo de Directora de TI.

Ingresó en el año 2015 como Gerente de Auditoría, para luego ser promovida a Directora. Inició su carrera en lo que hoy es Ernst & Young, hasta llegar al puesto de Directora Financiera en una empresa aseguradora. Meses después de ser vendida y ella comienza a trabajar en un proyecto específico donde tenía cierta libertad para administrar sus horarios. Finalizado el proyecto, de tres años aproximadamente, se incorpora a MAPFRE ARGENTINA.

Se incorporó al MAPFRE ARGENTINA en 2016. Anteriormente se desempeñó en Ibero Asistencia como responsable de Recursos Humanos, donde ingresó en el año 2006 con 26 años. Un año después fue trasladada a la Unidad de Servicios Centrales de MAPFRE ASISTENCIA en Madrid, donde desarrolló su carrera, hasta su retorno al país en 2016. Una vez aquí, desempeñó el cargo de Gerente de Formación y Desarrollo, para luego ser promovida, en 2018, a la posición de Directora de Recursos Humanos.

Mujeres de la organización entrevistadas:

Miembros de Recursos Humanos entrevistadas:

	Entrevista 1	Entrevista 2
Nombre	Ana	Romina
Puesto	Analista de Selección y Movilidad	Analista Sr. de Formación y Desarrollo
Edad	37 años	39 años
Antigüedad en la empresa	11 años	11 años
Antigüedad en el puesto	3 años	3 años
Titulación	Psicología.	Psicología (en curso)