



Universidad de
San Andrés

Departamento de Ciencias Sociales

Maestría en Administración y Políticas Públicas

Cohorte 2016

¿Dónde están las mujeres?

Subrepresentación femenina en puestos de decisión en Empresas
Públicas Nacionales durante el primer año de gestión de Mauricio
Macri (2015-2016) y Alberto Fernández (2019-2020)

Tesis profesional que presenta

AGUSTINA VALSANGIÁCOMO

Directora

Silvana Mondino

Co-director

Iván Seira

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 22 de mayo de 2021

Índice

Agradecimientos.....	3
Glosario	4
Aclaración.....	7
Introducción.....	8
Capítulo I. Antecedentes	11
Brechas de género.....	11
Techos de cristal en el Sector Público Nacional y tokenismo	15
Dimensiones de análisis de los techos de cristal.....	18
Capítulo II. ¿Por qué estudiar el acceso de mujeres a puestos de decisión en empresas públicas?	24
Capítulo III. Metodología de investigación	34
Capítulo IV. Análisis	41
Análisis cuantitativo	41
Análisis cualitativo	53
a. Trayectoria individual.....	53
b. Particularidades de las Empresas Públicas	58
c. Desigualdades de género	62
d. Desafíos en materia de igualdad	65
Capítulo V. Conclusiones	67
Bibliografía.....	74
ANEXOS	85

Agradecimientos

A mi familia, por su confianza, admiración y apoyo incondicional;

A Nicolás, por su amor respetuoso, libre y compañero;

A Valentina, por ser ejemplo de fuerza, lucha y humanidad;

Y a todas las mujeres que, con su sororidad y lucha incansable, forjaron el camino necesario para que yo hoy pueda estar acá.



Universidad de
San Andrés

Glosario

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL	Según el artículo 8 de la Ley de Administración Financiera N° 24.156, la Administración Pública Nacional contempla la administración central (Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Judicial) y organismos descentralizados.
EMPRESAS PÚBLICAS	Todas aquellas Empresas del Estado, Sociedades del Estado, Sociedades Anónimas con Participación Estatal Mayoritaria (SAPEM), Sociedades de Economía Mixta y todas aquellas otras organizaciones empresariales donde el Estado Nacional tenga participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias (Ley 24.156).
ESCALERAS ROTAS	Hace referencia a los diversos obstáculos que las mujeres enfrentan en el mercado laboral donde las mujeres deben interrumpir o frenar de manera permanente o temporal su trayectoria laboral. Las escaleras rotas reflejan una imagen de ascenso en la trayectoria laboral, pero, algo pasa en el medio (maternidad, machismo, techos de cristal, cuidado de adultos o acoso dentro del ambiente laboral) y deben interrumpir su actividad laboral (Valor Ayllon, 2019). Concepto utilizado por ONU Mujeres en el informe “El progreso de las mujeres en América Latina y el Caribe 2017” y acuñado por Keith Payne en el trabajo <i>The Broken Ladder: How Inequality Affects the Way We Think, Live, and Die</i> .
FEMINISMO	Una de las definiciones más aceptadas y completas es la de la catedrática catalana Victòria Sau i Sánchez: "El feminismo es un movimiento social y político que se inicia formalmente a finales del siglo XVIII y que supone la toma de conciencia de las mujeres como grupo o colectivo humano, de la opresión, dominación y explotación de que han sido y son objeto por parte del colectivo de varones en el seno del patriarcado bajo sus distintas fases históricas de modelo de producción, lo cual las mueve a la acción para la liberación de su sexo con todas las transformaciones de la sociedad que aquella requiera".
GÉNERO	El Comité de Naciones Unidas ha establecido que el término «sexo» se refiere a las diferencias biológicas entre el hombre y la mujer, mientras que el término «género» se refiere a las identidades, las funciones y los atributos construidos socialmente de la mujer y el hombre, y al significado social y cultural que se atribuye a esas diferencias biológicas (CEDAW).

<p>INTERSECCIONALIDAD</p>	<p>“La manera compleja y acumulativa en que los efectos de diferentes formas de discriminación se combinan, se superponen o se cruzan” (IWDA, 2019). Es un concepto que nos ayuda a entender que el género, cuando se cruza con otras variables, tales como la orientación sexual, etnia, la educación, la clase social, o la edad, incrementan la vulneración de derechos a las que están expuestas las mujeres o identidades disidentes.</p>
<p>MACHISMO</p>	<p>Es la actitud o manera de pensar que sostiene que los varones son superiores a las mujeres. Se trata de un conjunto de prácticas, comportamientos y dichos que resultan ofensivos contra las mujeres y otras identidades. El machismo es atribuible a las personas, mientras que el patriarcado al sistema de organización social” (Material de la Capacitación de la Ley Micaela, INAP, 2020).</p>
<p>PAREDES DE CRISTAL</p>	<p>Las paredes de cristal (<i>glass walls</i>) son un mecanismo de segregación horizontal, invisible y excluyente que impide que las mujeres se desplacen lateralmente a altos puestos de dirección. Los puestos que sí ocupan y donde que hay intercambio lateral están asociadas a los roles tradicionales de género: administración, recursos humanos, comunicaciones y responsabilidad social empresaria (Valor Ayllon, 2019).</p>
<p>PATRIARCADO</p>	<p>Sistema social, político, cultural y económico que se basa en la supremacía de los varones y su capacidad de ejercicio del poder como autoridad (Material de la Capacitación de la Ley Micaela, INAP, 2020).</p>
<p>PISOS PEGAJOSOS</p>	<p>Metáfora de la precarización laboral de la mayoría de las mujeres. Mecanismo horizontal, invisible y excluyente que se refiere a trabajos hechos por mujeres que son mal pagados, con mal prestigio y con baja o prácticamente nula movilidad hacia arriba. El piso pegajoso lo padecen las mujeres más pobres y con menores niveles de instrucción, pueden estar fuera de los mercados laborales formales, o bien, estar estancadas en trabajos de alta precariedad. Generalmente son mujeres de ingresos bajos o muy bajos. (Catherine White Berheide, 1992)</p>

<p>SECTOR PÚBLICO NACIONAL</p>	<p>Según el artículo 8 de la Ley de Administración Financiera N° 24.156, el Sector Público Nacional se encuentra integrado por la Administración Pública Nacional (administración central y organismos descentralizados) y por empresas y sociedades del Estado (abarca a las empresas del Estado, las sociedades del Estado, las sociedades anónimas con participación estatal mayoritaria, las sociedades de economía mixta y todas aquellas otras organizaciones empresariales donde el Estado tenga participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias).</p>
<p>SORORIDAD</p>	<p>Fue la académica mexicana Marcela Lagarde quien lo acuñó por primera vez en Latinoamérica, habiéndolo escuchado ya en Francia, cuna del feminismo, como <i>sororit�</i> y en países anglosajones como <i>sisterhood</i>. Para Lagarde, “la sororidad es una dimensión �tica, política y práctica del feminismo contemporáneo. Es una experiencia de las mujeres que conduce a la búsqueda de relaciones positivas y a la alianza existencial y política, cuerpo a cuerpo, subjetividad a subjetividad con otras mujeres, para contribuir con acciones específicas a la eliminación social de todas las formas de opresión y al apoyo mutuo para lograr el poder�o genérico de todas y al empoderamiento vital de cada mujer”.</p>
<p>TECHOS DE CRISTAL</p>	<p>El techo de cristal es un mecanismo de segregación vertical, invisible y excluyente que impide que las mujeres puedan acceder a puestos de mayor poder, responsabilidad y liderazgo en una escala organizacional, sin importar en qué gremio se desempeñen. El techo de cristal es una metáfora que permite describir la falta de mujeres en los puestos de mayor jerarquía (Valor Ayllon, 2019).</p>
<p>TOKEN</p>	<p>Este concepto hace referencia a la práctica de efectuar pequeñas concesiones superficiales hacia un colectivo discriminado, con una influencia de estas escasa o nula en la modificación del statu quo. La presencia de las mujeres “coartadas”, “floreros”, “de vitrina”, “símbolos” o “<i>token women</i>” en posiciones de visibilidad y significado político se confunde con igualdad real de todas y todos. De hecho, este fenómeno ha sido identificado como una de las formas en las cuales se hace presente con mayor frecuencia la resistencia organizacional al establecimiento de la igualdad real, sobre la base del argumento de que la igualdad ya existe como lo demuestran estas mujeres selectas (García Prince, E. 2006).</p>

Aclaración

*“Es un derecho inalienable el poder nombrar y ser nombrado y nombrada con respeto a la propia identidad. Cuando el lenguaje común, universaliza el masculino como patrón para abarcar toda la realidad, expresa a través de la lengua el estado de discriminación de la mujer”
(Convención Nacional Constituyente 1994).*

En esta tesis se reconoce que el lenguaje influye en la manera de percibir y actuar en la realidad. “El lenguaje, a priori, no es sexista ni excluyente, pero sí el uso que hacemos las personas del mismo. En él se proyectan estereotipos aprendidos que responden a la construcción de modelos culturales androcéntricos que sitúan la mirada masculina como universal y generalizable a toda la humanidad” (HCDN, 2015).

Por este motivo, en este trabajo se intenta utilizar lenguaje inclusivo y figuras neutras, en la medida de lo posible, para reducir los sesgos sobre los géneros no masculinos (Tavits y Pérez, 2019) así como la reproducción de los estereotipos sexistas (Minoldo y Balián, 2018). No obstante, se reconoce que las estadísticas y datos utilizados en este trabajo, reproducen y toman para su análisis el binomio mujer-varón.

Introducción

“No se trata de revertir las relaciones de poder, sino de construir un nuevo esquema basado en la equidad”.

Las brechas de género en el mercado laboral han sido ampliamente estudiadas por la literatura feminista. En lo que respecta al Sector Público Nacional, el foco de atención estuvo colocado inicialmente en los poderes legislativos, y en las últimas dos décadas, ha comenzado a adentrarse en los poderes ejecutivos. Sin embargo, el efecto que las brechas tienen sobre las mujeres en las empresas públicas (EPs), en tanto organismos pertenecientes al Sector Público Nacional, permanece inexplorado. De hecho, las empresas públicas han sido un objeto de estudio poco abordado en términos generales en nuestro país y la región, y menos aún se ha observado la conformación de sus juntas directivas desde un enfoque de género.

Es así que en la presente tesis me propuse combinar mi interés por el fenómeno de las empresas públicas¹, en tanto estructuras organizativas singulares que han recuperado peso en los últimos 20 años y que revisten incidencia crítica en materia económica, social y productiva; y la brecha de techos de cristal al interior de la estructura del Sector Público Nacional.

En este esquema, el problema de investigación planteado en el presente trabajo es la subrepresentación de mujeres en puestos de decisión en empresas públicas nacionales, durante el primer año de gestión de Mauricio Macri (2015-2016) y de Alberto Fernández (2019-2020).

¹ La Ley de Administración financiera (N° 24.156) detalla en su artículo 8 que las empresas que forman parte del Sector Público Nacional son: “todas aquellas Empresas del Estado, Sociedades del Estado, Sociedades Anónimas con Participación Estatal Mayoritaria (SAPEM), Sociedades de Economía Mixta y todas aquellas otras organizaciones empresariales donde el Estado Nacional tenga participación mayoritaria en el capital o en la formación de las decisiones societarias

El objetivo principal de esta tesis de maestría es analizar el efecto que tiene la relevancia política y económica de las empresas públicas nacionales de Argentina, sobre el acceso de mujeres a puestos de decisión durante el primer año de gestión de Mauricio Macri (2016) y de Alberto Fernández (2020).

De aquí se desprenden cuatro objetivos específicos. El primero, consiste en caracterizar la relevancia política y económica a las empresas públicas nacionales. En consonancia, el segundo objetivo se orienta a identificar qué impacto tienen estos factores (si lo tienen) sobre el acceso de las mujeres a puestos de decisión. El tercero, supone analizar el impacto diferencial de estos factores según la identificación partidaria del gobierno. Por último, el cuarto objetivo específico se propone exponer y analizar las percepciones que las propias protagonistas tienen sobre las desigualdades de género en el contexto de las empresas públicas y los principales desafíos de acceso y permanencia.

En concreto, la hipótesis principal que se busca testear es que la relevancia política y económica de las empresas públicas operaría como un sesgo negativo para el acceso de las mujeres a puestos de decisión. Es decir, a mayor relevancia política y económica, menos probabilidades de designación de una mujer en el cargo de presidenta, gerenta general o directora de la empresa pública.

Esta hipótesis parte de la presunción que la incorporación de mujeres en puestos de decisión en empresas públicas es condición necesaria pero no suficiente para lograr una transformación real en los patrones de género y distribución de poder, ya que estas pueden ser incorporadas en empresas de menor relevancia política, estratégica y/o económica.

La estrategia metodológica se ha construido desde un enfoque mixto, con el propósito de arribar a un análisis que permita, no sólo conocer el efecto de las variables desarrolladas sobre el acceso de mujeres a puestos de decisión, sino también conocer la

lectura subjetiva que las propias protagonistas tienen sobre las dinámicas que las atraviesan.

El análisis de los casos no permitió hallar una correlación positiva entre las variables analizadas, a saber, relevancia estratégica de las EPs y acceso de mujeres a puestos de decisión. Por el contrario, si bien se ha podido observar un número reducido de mujeres que han accedido a estos cargos, también se ha observado que las mismas lo han hecho en empresas de notable relevancia política y económica. El criterio de reclutamiento que prevalece, y que se extrajo del análisis de las entrevistas, no es a priori la apertura de espacios estériles para la conducción por parte de mujeres *tokens*², sino, la designación basada en la alineación política y la funcionalidad respecto a la estrategia e incentivos del partido o la coalición de gobierno. En este escenario, se evidencia una mayor participación de mujeres en puestos de decisión durante la gestión de Alberto Fernández.

Para responder a los objetivos planteados en este trabajo, la tesis se estructurará en 5 capítulos. El primer estará orientado a presentar los antecedentes de investigación disponibles que contribuyeron al abordaje de la temática y que constituyen el marco teórico del trabajo. Estos antecedentes, versan sobre los techos de cristal tanto en el sector público como en el privado y sus diversas dimensiones de análisis. El segundo capítulo, se propone exponer los argumentos que sostienen la relevancia de la problemática abordada, tanto en términos políticos, como económicos y sociales. El tercer capítulo, se centra en la presentación de la metodología adoptada para el análisis cualitativo y cuantitativo, el cual será desarrollado en el capítulo cuarto. Por último, se expondrán los hallazgos y conclusiones del trabajo.

² Traducido como «mujeres símbolo» por Dahlerup (1993).

Capítulo I. Antecedentes

Brechas de género

La economía feminista³ tiene un entramado propio de conceptos, métodos y categorías para describir los mecanismos que impiden la existencia de una mayor igualdad de género.

A partir del análisis que la economía feminista realiza sobre las implicancias que la organización del cuidado tiene sobre la vida de las mujeres, se desprenden nuevos conceptos analíticos vinculados a las brechas de género en el mercado laboral. El concepto de brechas busca visibilizar la realidad desigual que experimentan las mujeres en el mundo del trabajo remunerado, y que Simone de Beauvoir ilustraba como la existencia de dos mercados de trabajo independientes: uno masculino, calificado y valorado; y otro femenino, sub-calificado, mal pagado y devaluado, basado en la jerarquización de los sexos.

Sin lugar a dudas, las brechas de género se observan en las empresas y organizaciones, independiente que su gestión sea pública o privada. Estas brechas provocan desbalances dentro de las estructuras organizacionales, y pueden observarse tanto en el acceso, como en la carrera y permanencia de las mujeres en el ámbito laboral.

Una de las brechas más estudiadas es la brecha salarial de género, es decir, la diferencia en el salario que perciben las mujeres y los varones al realizar la misma tarea.

³ La economía feminista es una corriente de pensamiento que critica la teoría neoclásica por su sesgo androcéntrico y que pone énfasis en “la necesidad de incorporar las relaciones de género como una variable relevante en la explicación del funcionamiento de la economía, y de la diferente posición de los varones y las mujeres como agentes económicos y sujetos de las políticas económicas” (Rodríguez Enríquez, 2015). Entre los diversos aportes realizados por la economía feminista, se destaca la incorporación de la dimensión reproductiva al funcionamiento del sistema económico; el análisis de las dimensiones específicas de discriminación de género en el mercado laboral, y sus implicancias económicas, y la incorporación de la dimensión de género en el análisis de la política económica. Dentro de los trabajos notables de esos inicios destacan los de Rosa Luxemburgo, Harriet Taylor y Beatrice Webb (Jubeto, Larrañaga y Rodríguez, 2017).

Es definida como “el porcentaje resultante de dividir dos cantidades: la diferencia entre el salario de los varones y las mujeres, dividida entre el salario de los varones” (ONU Mujeres, 2020). ONU Mujeres informa que la brecha salarial de género en el mundo es del 16%. Esto quiere decir, en otras palabras, que las mujeres perciben un 84% de lo que ganan los varones en promedio. Según el Informe sobre la situación de género en el sistema de riesgos del trabajo, realizado por la Superintendencia de Riesgos de Trabajo (2019), en Argentina, esta cifra supera el 20%.

Por otro lado, se observan otras brechas y obstáculos que provocan desbalances y desequilibrios. En tal sentido, se observan: los techos de cristal, paredes de cristal, pisos pegajosos o escaleras rotas, entre otras segregaciones verticales y horizontales, como construcciones conceptuales gráficas que buscan facilitar la llegada de conocimiento a través de imágenes y discursos claros, e ilustrar los obstáculos que las mujeres enfrentan en el acceso, permanencia y desarrollo en el mercado laboral (ONU Mujeres, 2017).

Los techos de cristal (*glass ceiling barriers*), foco de estudio del presente trabajo, fueron la primera metáfora que se concibió en la economía feminista para abordar las desigualdades de género que existen en el mercado de trabajo. La estadounidense Marilyn Loden lo describió por primera vez en el año 1978 y fue retomado por Ann Morrison en su artículo académico: *Breaking the Glass Ceiling: ¿Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* en el año 1987 (Valor Ayllon, 2019). Este concepto busca dar cuenta de la existencia de determinados factores invisibilizados que producen la subrepresentación de las mujeres en los puestos de decisión.

El manifiesto “Feminismo para el 99%” que proponen las académicas Cinzia Arruzza, Thithi Bhattacharya y Nancy Fraser (2019) establece que mientras que los pisos

pegajosos, escaleras rotas y feminización de la pobreza⁴, son brechas que afectan o desafían al 99% de la población femenina, la brecha de techos de cristal es caracterizada como una problemática que afecta al 1% de las mujeres, en tanto grupo privilegiado en términos de oportunidades y riqueza (Valor Ayllon, 2019).

Las autoras señalan que los techos de cristal son posibles porque hay otras mujeres que trabajan, entre pisos pegajosos, para alivianar o descomprimir la pesada carga de las tareas domésticas y de cuidado que recaen sobre las espaldas de las mujeres (segunda y hasta tercera jornada laboral⁵). En otras palabras, “mujeres profesionales y gerentes pueden ascender precisamente porque les permite apoyarse en mujeres migrantes para delegar en ellas sus tareas domésticas y de cuidado a cambio de muy bajas remuneraciones” (Arruzza, Bhattacharya y Fraser, 2019).

En general, las mujeres que enfrentan los techos gozan de mayor autonomía física y económica que el resto, han resuelto la conciliación entre vida productiva y reproductiva a través de la mercantilización de las tareas de cuidado y tienen mayores credenciales educativas (Filgueira, Martínez Franzoni, & Staab, 2017). Sin embargo, no llegan en igual proporción que sus colegas varones a la cúpula jerárquica, ya sea que hablemos del ámbito privado o público, debido a patrones de discriminación sistémicos (segregación vertical y horizontal) que reproducen estereotipos sobre la supuesta incompatibilidad de la

⁴ “La feminización de la pobreza (Feminization of poverty) es un concepto que se escribe, por primera vez, en el año 1978 en Estados Unidos bajo la voz de Diana Pearce en el trabajo *The feminization of poverty: Women, work, and welfare* (Ibarra, 2018). Este concepto critica la manera en la que se mide la pobreza que no tiene perspectiva de género, por tanto, este concepto agrega al análisis, generalmente cuantitativo, una perspectiva de género en tanto se pregunta por qué el proceso por el cual las variaciones en los niveles de pobreza impactan de forma más negativa a las mujeres, y a los hogares que están a su cargo, que a los hombres (Guitart, 2018)” (Valor Ayllon, 2019).

⁵ La **segunda jornada de trabajo** sucede cuando, las mujeres que encuentran en el mercado de trabajo, regresan a sus hogares a seguir procurando las tareas de cuidado. Todo está vinculado entre sí: la división sexual del trabajo somete a las mujeres a la esfera privada y, cuando vuelven de trabajar, tienen una segunda jornada de trabajo haciendo tareas de cuidado. Por ejemplo, revisan la tarea de las y los niños, limpian, van de compras y hacen de comer para el día o la semana. Esto, a su vez, es un trabajo no remunerado que permite que la sociedad se sostenga y funcione como la conocemos. A esa carga a veces se suma una **tercera jornada**, que tiene que ver con el activismo, la participación social y el trabajo voluntario.

denominada naturaleza femenina y las posiciones de liderazgo (Barreto, Ryan, & Schmitt, 2009). Además, la literatura sugiere que éstas discriminaciones y desigualdades son el resultado de la acumulación de barreras que las mujeres enfrentan desde el inicio: el alejamiento del mercado de trabajo durante la maternidad, los procesos de selección y ascenso discriminatorios y los prejuicios que operan en conjunto para hacer las trayectorias femeninas más difíciles que la de los varones, y eso se cristaliza en el momento del acceso a cargos ejecutivos (Cotter, 2001).

A este tipo de segregación vertical se le adiciona otra de tipo horizontal. La incorporación creciente de las mujeres al mercado laboral (tanto privado como público) vino acompañada del desplazamiento de la mujer a ciertos ámbitos ocupacionales específicos, habitualmente considerados “femeninos” y poco valorados (OIT, 2015). Esta segregación de tipo horizontal empuja a las mujeres a desarrollarse en subsectores ocupacionales “feminizados”, que si bien revisten una importancia fundamental para el buen funcionamiento social (como la salud y la educación), se caracterizan por contar con menor prestigio profesional, salarios bajos y modalidades de contratación precarias.

Estos dos tipos de segregación ocupacional (vertical y horizontal) condicionan y limitan el desarrollo profesional de las mujeres, que cuando efectivamente logran acceder a posiciones de mando, suele ser en cargos que no poseen relevancia económica o estratégica, en los que no tienen la oportunidad concreta de ejercer el poder, ganan en promedio un 27,2% menos que los varones por igual trabajo y son víctimas de un sesgo inconsciente a la hora de ser evaluadas, por su simple condición de género (Valsangiacomo, 2017).

Techos de cristal en el Sector Público Nacional y tokenismo

Si bien el acceso de mujeres a puestos de decisión ha sido vastamente estudiado, la literatura se ha centrado fundamentalmente en el sector empresarial privado (OIT, 2015), y en los poderes legislativos, en lo que respecta al sector público (Storani M.L., Vázquez S., Archenti N., Tula M.I., y Pautassi L., 2002). Los estudios que han abordado el rol de la mujer en los poderes ejecutivos no han tenido el mismo desarrollo y su abordaje ha sido casi nulo para el caso de las empresas de gestión estatal. En este sentido, para la elaboración del marco teórico de la presente tesis, nos hemos servido de la combinación de múltiples trabajos en distintas dimensiones.

Un estudio que realizó un aporte sustantivo al análisis de los techos de cristal y que busca dar cuenta de la composición de los gabinetes ministeriales, en tanto esferas de ejercicio del poder político, más allá de su dimensión cuantitativa, es el trabajo llevado a cabo por Krook y O'Brien (2012).

Las autoras analizan la designación de mujeres como ministras en un estudio a nivel global concentrándose, no en la dimensión o trayectoria individual de las mujeres que ocupan o aspiran a estos cargos, sino en la dimensión institucional. El valor agregado de este trabajo consiste en que no sólo observa el número de mujeres ministras y la clasificación tradicional de las áreas de política en “femeninas o masculinas” sino que también, y fundamentalmente, en el tipo de ministerios en los cuales son designadas.

En este sentido, elaboran una clasificación de los ministerios según su nivel de prestigio (alto, medio o bajo). Para elaborar dicha clasificación toman como parámetros su nivel de visibilidad, control sobre la política y volumen de recursos financieros. La incorporación de estas variables al análisis, permiten ilustrar con mayor nivel de precisión, una realidad sumamente compleja que trasciende la mera designación formal

de mujeres como cabezas de la administración, colocando énfasis en el análisis de los espacios concretos abiertos al liderazgo de las mismas.

La conclusión que emana de dicho estudio es que un mayor número de mujeres en puestos de decisión no supone necesariamente una transformación en los patrones de género y distribución del poder. En ocasiones, las mujeres son incorporadas con el propósito de cumplir determinados esquemas políticamente correctos de distribución de cargos, resultando excluidas de las redes de influencia y del ejercicio de poder público real.

Frente a este análisis, las autoras ponen en evidencia que además de las brechas de género en el mercado laboral analizadas por la economía feminista (techos de cristal, paredes de cristal, escaleras rotas, entre otras detalladas anteriormente en este documento), nos enfrentamos al fenómeno denominado “espejismo de igualdad” (García Prince, 2006) o “*tokenismo*” (Kanter, 1977) en tanto los avances visibles serían producto de un engaño o fingimiento para guardar las apariencias o para conseguir lo que se desea (legitimidad política, aprobación social, etc.). Este fenómeno del “*tokenismo*” se sustenta sobre la creencia de que la igualdad de género existe con la mera presencia de una mujer “símbolo”, pero no hace más que poner de relieve las resistencias existentes para desarrollar acciones que promuevan la consecución de la igualdad real.

De tal manera, Barnes (2016), Borner (et al. 2009), Caminotti y Del Cogliano (PNUD 2017), han brindado evidencia sobre este fenómeno. Estos trabajos ponen de relieve que pese a que en los poderes legislativos nacional y provinciales, el cupo femenino (y la paridad en algunos distritos) tuvo un efecto significativo en aumentar la presencia de las mujeres en la política, éstas siguen sub-representadas en el mundo público y segregadas frecuentemente a ámbitos de menor poder de decisión.

La ley 24.012 (1991) aumentó la proporción de mujeres en las cámaras legislativas (representación descriptiva), no obstante, tal como lo menciona Alejandra Massolo (2007) la experiencia evidencia que puede cumplirse con la norma sin cumplir con su espíritu, ya que tradicionalmente se ha colocado a las mujeres al final de las listas de candidatos titulares o bien en los espacios de las suplencias donde tienen reducidas, cuando no nulas, posibilidades de ocupar el cargo. Esto explica por qué en los países en donde existen las cuotas, los niveles reales de representación de las mujeres en sus respectivos órganos legislativos alcanzan apenas un promedio general del 15.8%.

Posteriormente a la Ley de Cuotas, se sancionó en Argentina la Ley 27.412 (2017), que buscó profundizar y saldar aquellos vacíos de la norma que permitían evadir una inclusión real y efectiva, e incorporó elementos cruciales para favorecer la representación, como la alternancia en las listas. No obstante ello, ambas normas han enfrentado y aún enfrentan numerosos desafíos para alcanzar una representación sustantiva.

Las legisladoras se especializan mayormente en comisiones asociadas con cuestiones sociales (por ejemplo, educación, protección social, salud pública, mutuales y ONG) pero continúan sub-representadas en las que tratan asuntos económicos y presupuestarios (Borner et al. 2009, Caminotti y Del Cogliano/PNUD 2017). Este fenómeno también ocurre en las legislaturas provinciales (Barnes 2016).

Por otro lado, las mujeres continúan subrepresentadas en los partidos y en las listas. En Argentina los partidos tienen el monopolio de las candidaturas y, aunque las mujeres son la mitad de las afiliadas, su participación en los órganos directivos no es paritaria. Tampoco está garantizada su representación entre los apoderados de los partidos, que juegan un rol importante en la inscripción de las listas de candidatos y los litigios que éstas puedan generar.

A 20 años de la promulgación de la ley de Cupo, y con ley de paridad vigente en el Legislativo argentino, aún no se ha observado que esta situación polinice en el resto de las organizaciones.

Dimensiones de análisis de los techos de cristal.

La desigualdad es multicausal, y es el resultado de procesos históricos complejos y estructurales (Vizcarra Bordi, 2008). En este sentido, la literatura feminista se ha propuesto responder diversos interrogantes en torno a los distintos factores explicativos de esta desigualdad. Mientras que algunos trabajos indagan en cuáles son los factores estructurales que condicionan el acceso de mujeres a puestos de decisión, otros abordan los factores organizacionales e institucionales que operan como sesgo negativo o positivo. Por su parte, también existen autoras/es que analizan cuáles son los factores individuales y de trayectoria que afectan dichas oportunidades de acceso.

Si bien estos tres enfoques se encuentran íntimamente vinculados entre sí, cada uno de ellos profundiza en el análisis de distintos elementos.

En lo que respecta al análisis de los factores estructurales de los techos de cristal, se destacan los aportes realizados por diversas autoras de la economía feminista como Betsy Warrior (1969); Ester Boserup (1970); Marianne Ferber (1987); Marilyn Waring (1988); Nancy Folbre (2004); Ailsa McKay (2014); entre otras, que colocan especial énfasis en la división sexual del trabajo como factor determinante de la participación económica de las mujeres y como principio rector de la dinámica económica y social. De aquí se desprende el análisis de la economía de los cuidados.

Adicionalmente, la psicología de género ha realizado valiosos aportes para comprender como los estereotipos de género actúan como un esquema de justificación estructural de las desigualdades. Los estereotipos de género adscriben características y roles, definen los esquemas de referencia, influyen en las expectativas y comportamientos de varones y mujeres y, en última instancia, refuerzan la continuidad de la segregación formativa y ocupacional (Acker, 1992; Valenduc et al., 2004; Suter, 2006). Así, vemos a los varones asociados a roles de poder (espacio público) y a las mujeres al desarrollo de trabajos de cuidado a los demás (espacio privado) (López-Zafra et al., 2008).

Por otro lado, existen trabajos orientados a analizar los techos de cristal desde el análisis de los factores individuales y trayectorias personales, más asociados al feminismo liberal. Uno de los grandes aportes que se pueden identificar dentro de este enfoque, son los que se desprenden de los conceptos de autonomía y empoderamiento. Algunos trabajos destacados en la materia son los de Mishra, N. & Tripathi, T. (2018), Vaca Trigo, I. (2019) y Mosedale, S. (2005), entre otros.

La autonomía es entendida como “la capacidad de las personas para tomar decisiones libres e informadas sobre sus vidas, de manera de poder ser y hacer en función de sus propias aspiraciones y deseos en el contexto que las hace posibles” (Observatorio de igualdad de género de América Latina y el Caribe [OIG], 2011). Como se menciona en “El Género del Trabajo” (CIPPEC, 2019), la capacidad no se restringe a atributos individuales y personales únicamente, sino que se enmarca en la noción compleja de poder. Esto incluye elementos internos, pero también factores habilitadores u obstaculizadores del entorno para ejercer ese poder plenamente. De aquí, la imposibilidad mencionada al inicio de este capítulo, de analizar las distintas dimensiones de manera separada.

En lo que respecta al concepto de empoderamiento, fue Naila Kabeer (1999) una de las autoras que contribuyó notablemente a la conceptualización del empoderamiento de las mujeres. La autora lo define como un proceso a través del cual las mujeres desarrollan la capacidad, en términos de poder, para definir elecciones de vida estratégicas (Kabeer, 1999). Las decisiones de vida estratégicas son aquellas que definen la forma en que una persona quiere conducir su trayectoria vital, y se oponen a decisiones que, aunque relevantes, son menos trascendentales. “La conceptualización de Kabeer contiene tres componentes interrelacionados. El primero de ellos son los recursos que forman las condiciones en las que se toman las decisiones. El segundo es la *agencia*, que es el proceso a través del que las mujeres toman conciencia de su situación de subordinación y de su capacidad de utilizar los recursos para cambiarla [...] Finalmente están los logros, que son los resultados efectivamente alcanzados a través del uso de los recursos mediante la *agencia*” (CIPPEC, 2019).

Por último, parte de la literatura se ha dedicado a estudiar los factores organizacionales e institucionales de las brechas de género (Franceschet S. 2011; Chappell L. 2006; Hawkesworth, M. 2003; Katzenstein, M.F.1998 y Kenny, M. 2007, entre otros). Estos análisis se centran en las normas (formales e informales) y entramados sociales que rigen las relaciones entre las personas en sus distintos ámbitos de socialización, incluida las relaciones de carácter económico y las relaciones de empleo, como factores explicativos de la participación femenina en el mercado laboral.

Una de las autoras que aborda esta dimensión es Joan Acker (1990; 1992). La autora establece que las estructuras organizativas no son neutrales en términos de género; sino por el contrario, los supuestos sobre el género subyacen a los documentos, contratos y normas que se utilizan para construir organizaciones y proporcionar el terreno de sentido común para teorizar sobre ellas.

Joan Acker (1992) acuña el término "instituciones de género" o en inglés "*gendered institutions*" para graficar que el género está presente en los procesos, prácticas, imágenes e ideologías y distribuciones de poder en los diversos sectores de la vida social. El derecho, la política, la religión, la academia, el estado, la economía y el mercado, son instituciones históricamente desarrolladas por y para los varones, actualmente dominadas por ellos, e interpretadas simbólicamente desde el punto de vista de los varones en posiciones de liderazgo. Tanto en el presente como en la historia, estas instituciones se han definido por la ausencia de mujeres.

En este sentido, las instituciones suelen poseer entramados organizativos que funcionan como barreras u obstáculos intrínsecos (a menudo implícitos) para el acceso o ascenso de las mujeres, así como también pueden funcionar como neutralizadores de su ejercicio de poder potencial. En esta línea, García de Fanelli ya mencionaba en 1988 que no sólo las políticas explícitas, sino fundamentalmente aquellas no escritas, expresadas en prácticas sociales informales, contribuyen a generar "círculos viciosos" de discriminación hacia la mujer, que son muy difíciles de romper.

En definitiva, los tres enfoques aquí reseñados se suponen interrelacionados, en tanto toda situación de desigualdad es el resultado de la acción o de la interacción de varios factores. En este sentido, las personas se desarrollan y llevan a cabo sus relaciones sociales inmersas en un esquema complejo integrado por estructuras de poder, normas e instituciones que rigen la sociedad y afectan, e incluso determinan, las trayectorias individuales.

A los fines del presente trabajo, nos enfocaremos en el análisis de aquellos factores organizacionales e institucionales que caracterizan a las empresas públicas, y que podrían funcionar de factores explicativos del escaso acceso de mujeres a puestos de decisión y la emergencia del fenómeno de la mujer *token*.

En este marco, y con el foco en el mundo corporativo específicamente, el trabajo realizado por Hillman y Shropshire (2007) destaca que existen determinados factores institucionales que impactan significativamente en la probabilidad de representación femenina en las juntas directivas de empresas.

Las autoras mencionan que el conocimiento académico se ha limitado a estudios que toman la representación femenina en las juntas directivas como exógena o exploran el avance o la influencia a nivel individual, sin analizar el impacto que las características organizacionales tienen en el avance o no, de la diversidad de género, a saber: tamaño organizacional, naturaleza de la industria y estrategia de diversificación.

Según el análisis de las autoras, las organizaciones más grandes y visibles experimentan más presión para ajustarse a las expectativas de la sociedad (DiMaggio y Powell, 1985; Meyer y Rowan, 1977). Las grandes empresas son las más visibles para el público (Salancik, 1979; Suchman, 1995) y es probable que estén bajo un mayor escrutinio, fundamentalmente tomando en consideración como se ha incrementado la consciencia social en materia de igualdad y, en consecuencia, las demandas sociales en torno a ello. De manera adicional, aquellas industrias con una gran base de empleo femenino tenderían a aumentar los beneficios de la representación femenina en la Junta Directiva de una empresa. Por último, las empresas que operan en un único entorno empresarial se enfrentan a mayores rigideces del entorno, mientras que aquellas que operan en mercados más amplios y diversos, es más probable que visibilicen y se beneficien del valor de un conjunto más amplio de perspectivas y vínculos proporcionados por la diversidad de género a nivel de la junta.

Por su parte, la OIT (2019) contribuye con nuevos aportes a este análisis. Entre los factores identificados como influyentes para el acceso de mujeres a juntas directivas, se destacan el tipo de empresa (nacional o internacional), el porcentaje de mujeres en la

fuerza de trabajo y el tamaño. El trabajo concluye, contrario a lo expuesto por Hillman y Shropshire (2007), en tanto argumentan que las mujeres tienen menos probabilidades de acceso a puestos directivos en empresas internacionales y de gran tamaño.

De manera adicional y en consonancia con lo expuesto por Krook y O'brien para las administraciones públicas, el trabajo de la OIT (2019) argumenta que cuando las mujeres logran acceder a puestos gerenciales en empresas, lo suelen hacer sobre todo en áreas dedicadas a la asistencia, como Áreas de Recursos Humanos, Finanzas y Administración, mientras que los varones tienen mayor presencia en ámbitos como Operaciones, Investigación y Desarrollo, así como en Contabilidad, que se consideran áreas más estratégicas y que pueden ser un trampolín para un puesto de Gerencia General o para otros cargos en el Consejo de Administración.

La autora Mary Mattis (2000), por su parte, destaca que los factores mencionados en los párrafos anteriores son necesarios, pero no suficientes para garantizar la representación de mujeres en puestos de liderazgo, ya que resulta indispensable la existencia de un apoyo “de arriba hacia abajo”. Uno de los argumentos argüidos por la autora se centra en la encuesta realizada por Catalyst a directores/as ejecutivos/as (1995), que evidencia que la diversificación de una junta se requiere un poderoso promotor/patrocinador, muchas veces denominado “*sponsor*”, que en el caso de las EPs se podría interpretar como una figura política con elevado poder de influencia.

En este sentido, más allá que la literatura no ha indagado en el acceso de mujeres a puestos de decisión en las EPs, ni desde el análisis de las trayectorias individuales ni de los factores organizacionales, diversos estudios han abierto paso a un análisis crítico de los factores estructurales e institucionales que condicionan la consecución de la igualdad sustantiva en espacios de decisión de diversa naturaleza.

Capítulo II. ¿Por qué estudiar el acceso de mujeres a puestos de decisión en empresas públicas?

Si bien nuestra época es testigo de una participación sin precedentes de la mujer en el espacio público y de su progresiva incorporación en el mercado laboral, la evidencia empírica revela que aún persisten brechas de género en el mercado laboral que reclaman esfuerzos concretos por parte de los Estados para ser salvados (Valsangiacomo A., 2017).

En Argentina, el Estado ha desempeñado, y aún desempeña, un rol primordial en la integración de la mujer al mundo del trabajo, y es reconocido como un proveedor fundamental de empleos de calidad. No obstante, para combatir la discriminación y promover una igualdad de género real, además de trabajar para lograr su acceso al mercado laboral, el Estado debe diseñar e implementar políticas que neutralicen los distintos mecanismos de segregación ocupacional que hoy pesan sobre las mujeres en su desarrollo profesional. Y fundamentalmente, oficiar de arquetipo de inclusión de género (Valsangiacomo A., 2017).

Actualmente, más allá de contar con un corpus normativo de vanguardia en favor de la igualdad de género en nuestro país y con la cristalización institucional de la problemática a partir de la creación, primero el Instituto Nacional de las Mujeres, y posteriormente del Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidades, se evidencian deudas pendientes en materia de acceso a puestos de decisión.

Si bien las mujeres representan más de la mitad de la población, ocupan menos de un tercio de las posiciones de liderazgo del Sector Público Nacional (Caminotti y Del Cogliano/PNUD 2017). Se observa que, en los tres poderes del Estado, Ejecutivo, Legislativo y Judicial, las mujeres están subrepresentadas en los cargos de mayor

jerarquía (EPH, 1t 2018), a pesar de estar, en promedio, más y mejor formadas que los varones (60% de tasa de graduación).

En lo que respecta al Poder Ejecutivo Nacional (PEN), foco del presente trabajo, su estructura se encuentra constituida por el conjunto de dependencias de la administración central, descentralizada y empresas públicas. Este conjunto de organismos y dependencias son la base de gobierno y el instrumento central mediante el cual las políticas nacionales y los programas son diseñados e implementados.

Cuando hablamos de autoridades del PEN, hacemos referencia a los y las responsables de diseñar, implementar y evaluar políticas, programas y proyectos sobre diversas materias de interés nacional, y de la prestación de servicios públicos. Si bien se instituyen como posiciones de relevancia en tanto son el brazo ejecutor de los planes de gobierno y disponen para ello de influencia política y grandes volúmenes de recursos (humanos, económicos y financieros), la participación y el liderazgo de las mujeres en estos espacios, no ha sido el foco de atención de las acciones positivas y los estudios de género como sí lo ha sido la participación política de las mujeres en la esfera legislativa (Valsangiacomo, A., 2017).

En las últimas décadas se ha avanzado de manera sostenida en la incorporación de mujeres como autoridades en la administración central del PEN. Evidencia de ello ha sido la elección de primeras mandatarias mujeres⁶ y su creciente designación como titulares de Ministerios, incluso en carteras tradicionalmente consideradas masculinas⁷. No

⁶ Isabel Martínez de Perón, quién fue elegida como Vicepresidenta en 1973 y ejerció como Presidenta entre 1974-1976, y Cristina Fernández electa como Presidenta en dos oportunidades (2007 y 2011) y actual Vicepresidenta de la Nación (2019).

⁷ Desde el retorno de la democracia a la actualidad se fue incrementando gradualmente el número de mujeres designadas como ministras. Algunas, han llegado a desempeñarse en carteras masculinas como Debora Georgi (Ministra de Industria 2008-2015), Cecilia Rodríguez (Ministra de Seguridad 2013-2015), Nilda Garré (Ministra de Defensa 2005-2010 y Ministra de Seguridad 2010-2013), Patricia Bullrich (Ministra de Seguridad 2015-2019). Ver nota: <https://chequeado.com/el-explicador/aumento-la-presencia-de-mujeres-en-los-altos-cargos-del-gobierno-nacional-y-llegan-a-un-37-record/>

obstante, aún persisten “techos y muros de cristal” que imposibilitan una verdadera inclusión, en tanto obstaculizan su ascenso y las relegan a determinados ámbitos considerados “femeninos”.

Como se ha mencionado anteriormente, y cumpliendo con el propósito de generar conocimiento al respecto a través de éste trabajo, se pone en evidencia la vacancia en la literatura con foco en empresas públicas; y, particularmente, el análisis del acceso de mujeres a las juntas directivas o Gerencias Generales. También escasea su consideración legislativa en los últimos años, amén que su inclusión en este escenario, resulta crucial para su superación.

Cabe destacar que las EPs se presentan como un híbrido entre la esfera pública y la privada, tanto en lo que respecta al marco normativo⁸ como desde su propia dinámica, ya que consisten en la gestión empresarial de servicios públicos, desde un enfoque de política pública.

Tal como se detalla en “El péndulo del mercado al Estado” (Diéguez y Valsangiacomo, 2016) las empresas públicas son aquellas de propiedad estatal (el Estado posee más del 50% de la participación accionaria) o están de facto controladas por el

⁸ “Las sociedades del Estado representan su capital a través de certificados nominativos y están sometidas en su constitución y funcionamiento a las normas que regulan las sociedades anónimas en cuanto fueren compatibles con las disposiciones de la Ley 20.705 de sociedades del Estado. Esta ley excluye toda participación de capitales privados y prohíbe la transformación de las mismas en Sociedades de Participación Estatal Mayoritaria (SAPEM). Así, sólo se permite la negociabilidad de los títulos representativos del capital entre sujetos estatales. A su vez, prohíbe declararlas en quiebra y se las excluye de la aplicación de lo previsto en el artículo 31 de la Ley 19.550 de Sociedades Comerciales.

Las sociedades anónimas por su parte representan su capital a través de acciones y se rigen por la Ley 19.550 de Sociedades Comerciales. Una diferencia clave con el marco jurídico de las sociedades del Estado es que el régimen de insolvencia alcanza a las sociedades anónimas (Díaz, 2012). Sin embargo, la responsabilidad subsidiaria del Estado hace que se honren todas sus obligaciones lo cual da lugar a la posibilidad de rescate financiero en situaciones de quiebra de dichas empresas (Halperín, 2015). Finalmente, las entidades binacionales, a diferencia de las anteriores, tienen su propio marco jurídico definido por los tratados que les dieron origen y sus propios reglamentos.

Más allá de estas diferencias, en todos los casos se encuentran sujetas al marco jurídico público en aspectos vinculados por ejemplo a la presentación de declaraciones juradas¹². A su vez, las empresas están sujetas al control de la Sindicatura General de la Nación (SIGEN)¹³ y a las regulaciones de organismos descentralizados que están en la órbita de los mismos ministerios que ejercen la propiedad de las empresas” (Rubio, Nuñez y Diéguez, 2018).

Estado Nacional, producen bienes y servicios de manera directa, ya sea en el marco de un mercado liberalizado o en una situación de monopolio, y tienen una misión pública explícita⁹.

“Lo que diferencia fundamentalmente a las empresas públicas de las empresas del sector privado es su objetivo y los tipos de controles aplicables a las mismas (Elena y Stalker, 2012). Mientras que las empresas privadas buscan maximizar sus utilidades, las empresas públicas se orientan al interés general y la responsabilidad por la gestión y administración de bienes y servicios públicos” (Diéguez y Valsangiacomo, 2016).

Sin embargo, el Estado no ha conservado siempre la misma participación activa en la economía de mano de las empresas públicas. El proceso privatizador de los 90 supuso el desguace de un gran número de empresas, y la privatización de otra gran proporción, implicando la retirada del Estado de la regulación económica de actividades estratégicas y de incidencia crítica para el desarrollo social y productivo del país.

“Con posterioridad a la crisis económica y social de la Argentina en diciembre de 2001, vuelve a instalarse progresivamente en la agenda estatal el rol de la empresa pública como fuente de producción y desarrollo, en tanto instrumento estratégico de política económica” (Diéguez y Valsangiacomo, 2016). A partir del gobierno de Néstor Kirchner (2003), se comienza un proceso de reconstrucción de la economía a través de la asunción

⁹ Entre las definiciones más destacadas se encuentra la de la OECD, que define a las empresas públicas como aquellas entidades corporativas reconocidas por la legislación nacional, en las cuales el Estado ejerza derechos de propiedad (esto incluye también a aquellas empresas en las que el Estado tenga participación accionaria minoritaria). El BID, por su parte, utiliza una definición más económica que normativa, entendiendo como empresa pública a aquellos cuerpos que combinan presencia de la administración, individualidad y compromiso con la actividad económica. Otra definición importante es la brindada por la Unión Europea (UE). Esta considera que una empresa pública es cualquier firma en la que los poderes públicos pueden ejercer, directa o indirectamente, una influencia dominante en razón de la propiedad de la participación financiera o de las normas que la rigen.

de un rol activo por parte del Estado, donde la recuperación de empresas que habían pasado a manos privadas y la creación de nuevas EPs, se instituyó como elemento crítico.

En este escenario post crisis, las EPs se han desempeñado como promotoras del crecimiento y desarrollo económico y social, persiguiendo objetivos que trascienden la mera generación de ganancias. Algunos de esos objetivos son la generación de empleo¹⁰, la activación de la economía a través de inversión¹¹, soberanía nacional¹², mejorar el acceso de la ciudadanía a servicios públicos¹³, garantizar la presencia del Estado en algún sector considerado como estratégico¹⁴, entre otras.

En este sentido, puede considerarse a las empresas públicas como un instrumento de política económica, que contribuye al desarrollo económico y social de la Nación. Sin embargo, amén de la relevancia que la gestión de este conjunto de organismos representa para la economía del país, son pocos los estudios que buscan comprender su lógica de funcionamiento, y menos aun los que se orientan a analizar por qué en estos espacios, a pesar de los avances que los poderes ejecutivos han realizado en materia de igualdad y acceso de mujeres a puestos de decisión, permanecen casi vedados al acceso de mujeres.

¹⁰ Los recursos humanos del Sector Público Nacional se incrementaron en un 60% entre 2003-2015, esto significa 290.000 nuevos empleados públicos. De los trabajadores/as incorporados durante este período, poco menos de 100.000 fueron absorbidos por empresas públicas creadas o re-estatizadas. Las empresas públicas pasaron de contar con alrededor de 27.000 empleados en 2003, a casi 121.000 en 2015 (creció 3,5 veces su dotación) (Diéguez, G. y Valsangiacomo, A. 2016).

¹¹ Para el año 2016 las empresas públicas participaban en el 47,3% de la inversión real del sector público nacional. La mayoría de esas inversiones se concentraban en empresas como ENARSA, Nucleoeléctrica, AYSA y AR-SAT (Valsangiacomo, Brosio, Montaña y Nuñez, 2016).

¹² La recuperación de YPF S.A. y de Energía Argentina S.A. (ENARSA – Actual Integración Energética) pone de relieve el esfuerzo por parte del Estado, de posicionarse de manera estratégica en el rubro energía y promover la recuperación de la soberanía energética.

¹³ La re-estatización de los Ferrocarriles, por ejemplo, tiene como finalidad fortalecer, por un lado, el transporte de ferroviario de cargas, en tanto tendría rendimientos más eficientes que el transporte carretero y permite dinamizar las economías regionales (Barbero, Castro, Abad y Szenkman, 2011), y por el otro, el transporte ferroviario de pasajeros, que experimentó una caída cercana al 40% en la cantidad de pasajeros pagos transportados durante los 90 y 2000. El uso del colectivo, en contraste, creció más de un 30%, y hoy explica alrededor del 80% de los pasajeros del transporte público metropolitano (Szenkman, 2015: 1).

¹⁴ Se creó la empresa AR-SAT con el objetivo de generar condiciones de igualdad en el acceso al servicio de las telecomunicaciones en todo el país y poner en marcha un modelo industrial de desarrollo que construya y comercialice satélites geoestacionarios.

En este escenario, donde se entrecruzan de manera concreta el ejercicio del poder económico y el poder político, la lógica corporativa y la lógica partidaria, el papel económico y el papel social, la designación de las autoridades se rige por criterios estrictamente políticos¹⁵. Contrario a las recomendaciones que realizan organismos como la OCDE en materia de buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas públicas (2015), en Argentina no existen procedimientos de designación formales, estructurados y transparentes que permitan garantizar la integración de directorios profesionales, independientes y plurales. A este respecto, podría decirse que la integración de las juntas directivas de las EPs, se rige por los mismos criterios que los cargos de autoridades superiores¹⁶ en el PEN, aunque son instrumentadas de manera diferente.

La proporción de mujeres en los directorios de empresas del sector privado y de las empresas públicas en Argentina es similar. En las empresas privadas bajo el régimen de oferta pública sólo el 11,2% (128 de 1396) de los cargos titulares en el año 2018 estaban ocupados por mujeres (CNV, 2019). Este número se incrementó levemente respecto a 2017 donde el porcentaje era de 8,7% (137 de 1565 cargos titulares) (CNV, 2017). Si ponemos la lupa en los cargos de conducción de estos directorios (puestos de Presidente/a), este porcentaje es menor aún. Sólo el 3% de las presidencias de empresas son ocupadas por mujeres.

Esta situación no es excepcional de Argentina. El informe de KPMG y Revista Mercado sobre “Mujeres en los directorios de las 1000 empresas que más venden” da

¹⁵ En Argentina, cada empresa pública especifica los procesos de selección en sus estatutos. Las empresas que son sociedad anónima o sociedad del Estado establecen, en conformidad con la Ley de Sociedades, que los directores deben ser elegidos a través de la asamblea de accionistas (Artículo 255). Eso implica que los directores son elegidos y nombrados por los ministerios del Poder Ejecutivo que tienen participación en el capital social de la empresa (Rubio, Nuñez y Dieguez, 2018).

¹⁶ Las autoridades superiores son aquellas que se desempeñan como titulares de ministerios, secretarías y subsecretarías. Estas autoridades son designadas y removidas a través de un decreto, resolución o nota por una autoridad del gobierno nacional, por lo que suponen ocupaciones basadas en la confianza o afinidad política, fundamentalmente, y son colaboradores inmediatos de sus respectivos ministros/as.

cuenta que “el porcentaje de mujeres si bien presentó una mejoría, aún se mantiene en niveles bajos con un 10,3% de representación en 2019. Esto da cuenta que el ritmo de mejora es lento y que se requieren llevar a cabo diversas estrategias para poder aumentar la participación de mujeres en los cargos de decisión” (CIPPEC, 2019). Por su parte, el informe de CEPAL (2018) que analiza 72 grandes empresas de la región, evidencia que sólo el 4,2% cuentan con una mujer como Gerenta General o Presidenta.

En el sector público empresario en Argentina, la proporción de mujeres en los Directorios es similar. De acuerdo a un relevamiento de CIPPEC en el 2019, del total de las EPs que se analizaron, en el 33% de casos hay al menos 1 mujer en sus directorios y sólo en 2 de estas empresas hay 2 mujeres. Es decir, el 67% de las empresas públicas analizadas no tienen ninguna mujer en sus Directorios. Si se toma en consideración al total de directores/as titulares en estas empresas sólo el 8,4% (17 directores) de dichos cargos estaban ocupados por mujeres (Rubio y Nuñez, 2019).

Pero... ¿Por qué promover la participación de mujeres en puestos de decisión?

La participación de las mujeres en puestos de decisión de las EPs resulta fundamental para incrementar la representación de sus intereses en tanto grupo, así como la representación de estos intereses es esencial para avanzar en una política económica orientada a la redistribución de oportunidades y recursos entre los géneros. Sin su presencia no sería posible tener representación, y sin dicha representación los esfuerzos redistributivos serán siempre parciales.

Independientemente del impacto que esta ausencia genera en términos de representación y redistribución, cada vez existe más evidencia que sustenta y pone de manifiesto que la diversidad de género en las juntas corporativas, tanto de empresas privadas como públicas, es una "relación ganar-ganar" para el desempeño de la economía

en su conjunto y para el rendimiento de las empresas en particular (por ejemplo, McKinsey and Company, 2007; Thomson, 2011; Carter y Wagner, 2011), más allá, claro está, de la promoción en el cumplimiento efectivo de los Derechos Humanos..

Si bien determinados autores y autoras consideran que la evidencia empírica no es conclusiva en este sentido (Fagan et al, 2012) dadas las dificultades para asignar causalidad en las correlaciones observadas, un número creciente de estudios sugiere que un aumento en la diversidad de los consejos, y especialmente la inclusión de las mujeres, mejora el rendimiento de las empresas e implica retornos positivos para la economía en su conjunto (McKinsey, 2015).

Autores como Terjesen (et al., 2009) y Flabbi (et al., 2016) argumentan la existencia de una correlación positiva y significativa entre una proporción sustantiva de mujeres (masa crítica – mayor al 30%-) y la rentabilidad y ganancia marginal. Como se destaca en el informe de la CNV (2017), esta correlación puede explicarse por diversos mecanismos que afectan el desempeño organizacional de las empresas. Por ejemplo, la presencia de mujeres induce a un mayor foco en el gerenciamiento de riesgos, una mejor comprensión del mercado de consumo, una mayor atención a las tendencias en materia de innovación tecnológica y difusión del conocimiento, y un estilo más colaborativo y abierto de liderazgo.

No sólo esto, sino que numerosos estudios señalan que las mujeres en ámbitos de decisión vuelven las dinámicas de trabajo más cooperativas, atienden cuestiones históricamente relegadas, y vuelven los ambientes más competitivos, elevando el nivel y calidad de los/as miembros y las decisiones.

McKinsey y Company (2007) realizaron una evaluación frecuentemente citada en torno al vínculo entre las mujeres en las juntas directivas y el desempeño de la empresa.

De 101 empresas, las que tenían tres o más mujeres en funciones directivas superiores obtuvieron puntajes más altos en las medidas de excelencia organizacional (según la evaluación de los empleados) que las empresas sin mujeres en la cima. Un segundo análisis seleccionó 89 compañías europeas que cotizan en el mercado bursátil con el más alto nivel de diversidad de género en la alta gerencia. El examen del desempeño financiero (en términos de rentabilidad del capital, resultado operativo y crecimiento del precio de las acciones) mostró que estas empresas, en promedio, tenían un desempeño superior al promedio de su sector.

En un estudio ulterior que utilizó datos de 127 grandes empresas estadounidenses, Erhardt et al. (2003) encontraron una asociación positiva entre la diversidad de la junta ejecutiva y el desempeño financiero firme (medido por el rendimiento de los activos y las inversiones). Por su parte, Warth (2009) señala que crear mejores oportunidades para que las mujeres progresen en las corporaciones, amplía el grupo de talentos para las empresas y puede mejorar tanto la contratación como la retención del talento, lo que también reduce los costos en términos de contratación y capacitación del personal.

A nivel organismos internacionales, desde el año 2010, el Pacto Global y la Organización de Naciones Unidas han presentado siete principios de empoderamiento de las mujeres, en concordancia y retroalimentación con la Agenda de ODS. Posteriormente, ONU Mujeres en conjunto con la Organización Internacional del Trabajo y con financiamiento de la Unión Europea, ponen a disposición de empresas de gestión privadas como públicas, el Programa “Ganar-Ganar: la igualdad es buen negocio” cuyo objetivo está orientado a promover la igualdad de género en empresas del sector privado y público, para aumentar el empoderamiento económico y liderazgo de las mujeres como base de un crecimiento sostenible, inclusivo y equitativo.

“Promover la igualdad de género y mejorar la condición de las mujeres no es solo una cuestión de derechos humanos, es también una contribución al crecimiento empresarial en general y al desarrollo económico [...]. Según cálculos del McKinsey Global Institute, si las mujeres tuvieran la misma participación que los varones en la economía, el impulso potencial para la economía mundial podría ser de USD 28 trillones, o un 26% del PIB mundial anual. En el caso de América Latina, el impulso potencial para el PIB podría ser de USD 2,6 trillones, o un aumento del 34% del PIB regional anual” (ONU y OIT, 2018).

En agosto de 2020, en línea con la evidencia presentada en los párrafos anteriores, la Inspección General de Justicia emitió la Resolución General n° 34/2020¹⁷ que estableció que las sociedades y asociaciones que se inscriban en sus registros, deberán incluir en sus órganos de administración, una composición que respete la diversidad de género. Aun así, y como lo ha demostrado la experiencia alrededor del mundo, resulta menester acompañar estas medidas, con un riguroso sistema de escrutinio que permita garantizar su cumplimiento, y el avance hacia una representación sustantiva.

Por otro lado, durante la gestión de Cambiemos (2015-2019), se procedió a la creación de una Coordinación de Empresas Públicas, dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros. La misma elaboró los Lineamientos de Buen Gobierno Corporativo para empresas de propiedad estatal que invitaba, en el tercer lineamiento referido a la sustentabilidad, a promover la diversidad en las políticas de recursos humanos de las empresas públicas, que implica una participación mayor de las mujeres tanto en posiciones jerárquicas como no jerárquicas. Junto con esto, el informe elaborado por esta misma jurisdicción y publicado en 2019 sobre la mejora en el desempeño de las

¹⁷ Modificada posteriormente por la Resolución General 35/2020.

empresas públicas estableció una meta incremental de representación de mujeres en los directorios que alcance el 40%. Sin embargo, estos lineamientos y metas no han presentado avances y permanecen inconclusos.

Por todo lo expuesto, es posible argumentar que el escenario actual presenta un claro problema de representación. Sin una masa crítica de mujeres en la administración pública no es posible asegurar la representatividad plena de la sociedad para la cual se trabaja y, en consecuencia, dar respuesta a los intereses y necesidades de la ciudadanía en su conjunto. La infra-representación de las mujeres en puestos de decisión constituye una pérdida para el conjunto de la sociedad (Declaración de Atenas, 1992).

La inclusión progresiva de mujeres al ámbito público decisonal permitirá garantizar un “desarrollo y una gobernanza democrática verdaderamente inclusivos (...) restablecer la confianza y la seguridad en las instituciones públicas y mejorar la sostenibilidad y la capacidad de respuesta de las políticas públicas” (PNUD, 2014). En tal sentido, tal como destaca Alicia Miyares (s.f.), sólo podremos hablar de una democracia plena cuando además de cumplirse los criterios de voto individualizado, diversidad de partidos y periodos electorales, se corrijan los fallos de representatividad actuales (Valsangiacomo, A., 2017).

Capítulo III. Metodología de investigación

El universo de trabajo de esta tesis son las empresas públicas del nivel nacional de Argentina durante el primer año de gestión de Mauricio Macri (2015-2016) y de Alberto

Fernández (2019-2020), y la unidad de análisis serán las empresas públicas por año de gestión¹⁸.

En cuanto al recorte temporal realizado, por un lado, se seleccionan las gestiones de Macri y Fernández particularmente, por la riqueza analítica que puede aportar observar dos gobiernos de coalición¹⁹ con distinta identificación partidaria²⁰, y porque al ser las más recientes, son testigo del mismo proceso histórico de avance en materia de derechos de las mujeres²¹.

Por otro lado, se selecciona el primer año de gestión de ambos gobiernos con la intención de obtener información sobre las autoridades de primera opción designadas por ambos en cuanto asumen la conducción.

Los primeros 100 días de gestión²², si bien tienen un significado simbólico, son frecuentemente interpretados como un “barómetro del poder de un presidente entrante”

¹⁸ Las empresas incluidas son: Aerolíneas Argentinas, Telam S.E., Agua y Saneamientos Argentinos S.A, Contenidos Públicos, Correo Oficial de la República Argentina, Innovaciones Tecnológicas Agropecuarias S.A, Fabricaciones Militares S.E, Administración de Infraestructura Ferroviaria, Austral Líneas Aéreas - Cielos del Sur, Intercargo S.A.C, Empresa Argentina de Navegación Aérea, Desarrollo del Capital Humano Ferroviario, Operadora Ferroviaria S.E., Nucleoeléctrica Argentina, Ferrocarriles Argentinos S.E, Playas Ferroviarias de Buenos Aires, DIOXITEK.S.A, Integración Energética, Belgrano Cargas Y Logística S.A, Radio de la Universidad Nacional Del Litoral, Polo Tecnológico Constituyentes S.A, Casa de La Moneda, Yacimiento Carbonífero de Río Turbio, YPF GAS .S.A, YPF S.A, Servicio de Radio y Televisión De la Universidad Nacional de Córdoba S.A., EDUCAR S.E, Empresa Argentina de Soluciones Satelitales AR-SAT, Radio y Televisión Argentina S.E, Vehículo Espacial de Nueva Generación, Fábrica Argentina de Aviones "Brig San Martín" S.A, Tandano S.A.C.I.Y N, Banco de Inversión Y Comercio Exterior S.A, Corredores Viales S.A, Corporación Antiguo Puerto Madero, Agencia General de Puertos, Construcción de Viviendas para la Armada y Yacimientos Mineros Agua de Dionisio.

¹⁹ La existencia de gobiernos de coalición, según lo evidencia la literatura en la materia, supondría una menor participación efectiva de las mujeres que en los gobiernos de un solo partido. Esto ocurre debido a que la presencia de un gobierno de coalición incluye un nuevo actor de veto partidario a la decisión presidencial. Krook y O'Brien (2012) mencionan que, ante el triunfo de un partido único, aumentan las probabilidades de que mujeres sean designadas como ministras en tanto el partido ganador dispone de todos los puestos para sí, mientras que el triunfo de un partido de coalición, supone una distribución de cargos más competitiva entre los distintos partidos que conforman la coalición, tornando más dificultoso para la mujer acceder a esos escasos puestos en disputa.

²⁰ Según la tipología establecida por Levitsky y Roberts (2011) y retomada por Anabella Molina en su trabajo “Coaliciones: ¿Un veto para la paridad de género en los Gabinetes de América Latina?” (2017)

²¹ Ambos gobiernos procedieron a la cristalización institucional (aunque con distinta jerarquización), en términos de Oszlak (2011), de una cuestión socialmente problematizada e incorporada a la agenda permanente como es la agenda de género, mediante la creación del Instituto Nacional de las Mujeres (2016) y del Ministerio de Mujeres, Géneros y Diversidad (2019).

²² El origen de este concepto se remonta a Napoleón. Es el tiempo que transcurrió desde su huida de la Isla de Elba donde estaba exiliado y su derrota definitiva en Waterloo, en 1815. Durante esa "campaña de los cien días", reconstruyó el ejército y retomó el gobierno. En Estados Unidos, fue el presidente Franklin D.

(Aquilino y Rubio, 2019), y al encontrarnos frente a gobiernos de coalición, también son analizados en tanto equilibrio de poder entre los/as socios/as que participaron de dicha alianza electoral.

En este sentido, nos interesa concentrarnos particularmente en “el equipo titular²³” en tanto dicho esquema de distribución de cargos, así como el de los gabinetes ministeriales, responde a las lealtades y alianzas entre fuerzas políticas trazadas en el marco del proceso electoral reciente.

Tal como destacan Skigin y Seira (2016), los nombramientos dentro de un gabinete constituyen de este modo una señal para los actores políticos, no sólo en lo que respecta a decisiones de gobierno, sino también hacia el interior de la coalición. Estos nombramientos, al inicio de un gobierno de coalición, resultan de suma relevancia, en tanto funcionan como “herramienta de recompensa para los partidos que aceptaron prestar su respaldo al Presidente durante la campaña electoral y/o brindar su apoyo legislativo para que él, una vez electo, pueda pasar legislación. Estas señales y compensaciones, son las que, en definitiva, contribuirán a sostener la coalición de gobierno”.

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados en la presente tesis, trabajaremos a través de una metodología de investigación mixta.

En primer lugar, realizaremos un análisis cuantitativo de carácter descriptivo donde se intentará dar cuenta de la relación entre las variables para identificar la forma en que

Roosevelt el que lo introdujo como "periodo de gracia". Asumió el cargo en 1933 y durante los primeros cien días de gobierno aprobó la mayoría de leyes intervencionistas que puso en marcha para luchar contra la Gran Depresión. Estas leyes fueron posteriormente su legado y se conocen como New Deal. En este tiempo consiguió que el Congreso aprobara 15 leyes que reconstruirían la moral y la economía del país. Desde entonces, ha sido una fecha simbólica en la que los presidentes han trazado las prioridades de los próximos cuatro años de mandato y los medios de comunicación lo han tomado como una referencia para medir la eficacia de sus políticas (El Estadista, “Los primeros cien días” <https://elestadista.com.ar/?p=10096>).

²³ Por “equipo titular”, no se busca hacer referencia al tipo de cargos (primeras líneas), sino a los y las funcionarios/as designados en los primeros 100 días de gestión.

el acceso de las mujeres a puestos de decisión en EPs (variable dependiente) se encuentra afectado por la relevancia política y económica de las mismas (variable independiente).

Para llevar adelante este análisis, se creó una base de datos que cuenta con 74 observaciones realizadas en función de cada una de las 38 empresas públicas del nivel nacional en Argentina para los años 2016 y 2020²⁴. Cada observación (empresa por año), registra 30 variables distintas.

La técnica de recolección de información utilizada fue la documental/bibliográfica, realizando una observación sobre múltiples fuentes, a saber: páginas web oficiales de gobierno²⁵ y de cada empresa, así como también de medios de prensa digital, CVs y biografías, buscadores, repositorios normativos²⁶, informes de gestión de las empresas, documentos de políticas y programas de gobierno, leyes de presupuesto, balances, entre otros. Por otro lado, se procedió a construir y completar información que no se encontraba disponible a la hora de la revisión en las fuentes citadas. De esta manera, se realizaron solicitudes de acceso a la información pública tanto a la Oficina Nacional de Presupuesto, como a cada una de las empresas particulares.

La información recolectada constituyó un insumo invaluable para construir las variables e identificar efectivamente si existe correlación entre las características políticas y económicas de las empresas públicas relevadas, y el acceso de las mujeres a puestos de decisión, y en caso afirmativo, cuál es su magnitud.

²⁴ Si bien se analizan un total de 38 empresas distintas, para el año 2016 dos de ellas no habían sido creadas aún.

²⁵ Los sitios de gobierno oficiales visitados fueron: Mapa del Estado (<https://mapadelestado.jefatura.gob.ar/>), Oficina Nacional de Presupuesto (<https://www.economia.gob.ar/onp/>), Argentina Oficial (<https://www.argentina.gob.ar/>) y Casa Rosada Oficial (<https://www.casarosada.gob.ar/>) y Agencia de Acceso a la Información Pública (<https://www.argentina.gob.ar/aaip>).

²⁶ Infoleg (<http://www.infoleg.gob.ar/>), Sistema Argentino de Información Jurídica (<http://www.saij.gob.ar/home>) y Boletín Oficial de la República Argentina (<https://www.boletinoficial.gob.ar/>).

En lo que respecta a nuestra variable dependiente, la misma registra el acceso de las mujeres a puestos de Presidenta, Directora y Gerenta General en empresas públicas argentinas del nivel nacional, durante el primer año de gestión de Cambiemos (2015-2016) y del Frente de Todos (2019-2020), y se construyó como la cantidad de mujeres en puestos directivos sobre el total de cargos de Presidente, Director y Gerente General de las empresas públicas argentinas del nivel nacional en 2015-2016 y 2019-2020.

La variable principal, por su parte, fue construida a partir del análisis de distintos aspectos que hacen a la relevancia estratégica de las empresas públicas. Para clarificar su importancia estratégica, se eligió analizar las empresas del Estado según dos grandes dimensiones: su “relevancia económica” y su “relevancia política”. Para cada una de ellas se optó por la elaboración de distintas variables. Si bien existen casos para los que no fue posible hallar información, los datos obtenidos permiten un primer acercamiento a conocer qué tipo de importancia tienen las empresas públicas en la Argentina.

En el plano económico (“relevancia económica”) se consideró que la relevancia queda determinada por: volumen de ingresos propios de la empresa (se usó información de Ingresos del balance), presupuesto absoluto (se usó información del presupuesto aprobado), transferencias del tesoro nacional (se tomó información de transferencias del Presupuesto Nacional), presupuesto como proporción del Presupuesto Nacional de la Administración Pública, resultado financiero (pudiendo ser deficitario, superavitario o en equilibrio) y la pertenencia a sectores considerados estratégicos para la economía (tomando como criterio aquellos caracterizados como tales en el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación: Argentina Innovadora 2030²⁷). Todas estas variables se encuentran tanto en valores nominales como reales, ya que se deflataron con el Índice

²⁷ De acuerdo a este criterio los sectores estratégicos son: Agroindustria, Ambiente y Desarrollo Sustentable, Desarrollo Social, Energía, Industria, Infraestructura, Transporte y Salud.

de precios del consumidor (IPC) confeccionado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

De manera análoga, la dimensión política (“relevancia política”) se evaluó considerando las siguientes variables: cantidad de mano de obra directa empleada (número de trabajadores/as de acuerdo a lo reportado por la empresa), si la empresa presta un servicio público esencial²⁸, si la empresa atiende alguna problemática o necesidad social (y/o aquellas que con su actividad mejoran la distribución del ingreso de alguna parte de la sociedad), tamaño de los directorios (medida en cantidad de miembros incluyendo presidente y vicepresidente), estructura de propiedad (pudiendo ser Sociedad Anónima con participación estatal mayoritaria, Sociedad del Estado, Empresa Pública o Empresa Interestadual), antigüedad de la empresa (considerando su fecha de creación o de re-estatización, en caso de haber sido privatizada) y clasificación del sector ocupacional²⁹ (pudiendo ser masculinizado, feminizado o neutral en términos de género). Para más detalle ver ANEXO 1.

Cada una de las variables correspondientes a la relevancia política y económica de las EPs fue trabajada con el fin de poder verificar la hipótesis del presente trabajo. En primera instancia se trabajó desde un análisis descriptivo, con el objetivo de conocer cuál es el nivel de representación de mujeres en puestos de decisión en las EPs para cada uno

²⁸ Si la misión primaria de la empresa supone la prestación de un servicio público esencial (monopolio estatal) o constituye una actividad no esencial y abierta a la competencia del mercado. Aquí se evidencia una considerable diversidad. En algunas ramas va desde el monopolio y el control total de la oferta como en los ferrocarriles con la empresa Operadora Ferroviaria S.E; en otras las empresas actúan como un agente más del mercado promoviendo la competencia y asegurando la provisión de servicios básicos como pueden ser YPF, Aerolíneas Argentinas o Banco Nación; y en otras ramas estas empresas públicas aseguran un nivel mínimo de inversión y desarrollo tecnológico, además de que promueven la innovación como es el caso de los satélites en el sector de información y las comunicaciones con la empresa AR-SAT.

²⁹ Para clasificar las empresas por rubro de actividad se utilizó el Clasificador de Actividades Económicas (CLAE) desarrollado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Posteriormente, la clasificación del sector ocupacional en términos de género se desarrolla tomando como base la clasificación realizada por Krook & O’Brien (2012) (masculinizado, feminizado o neutral).

de los años estudiados, así como identificar las principales características de nuestro universo de estudio.

En segunda instancia, se procedió a analizar estadísticamente la relación entre las variables por medio del cálculo del coeficiente de correlación de Pearson.

Por último, para robustecer el análisis se incorporó la dimensión cualitativa. Se llevaron a cabo 15 entrevistas a mujeres que se desempeñan o desempeñaron en roles de Presidentas, Directoras y Gerentas Generales en Empresas Públicas (ver ANEXO 2), con el objetivo de verificar la hipótesis propuesta en este trabajo, incorporar testimonios que supongan un nuevo aporte al análisis, e indagar en elementos que dejen abierta la puerta a futuras investigaciones. Las quince entrevistas representan el 36% del total de mujeres que ocupan/ocuparon cargos de presidentas y directoras (42³⁰).

Las entrevistas contaron con preguntas abiertas orientadas a conocer la trayectoria individual de las entrevistadas y sus experiencias al interior de las EPs, así como con instancias estructuradas que permitieron obtener información estandarizada y sistematizada en materia de percepciones generales (ver ANEXO 3).

Por razones de confidencialidad y resguardo de la información suministrada en las entrevistas, el contenido de las mismas será compartido, exclusivamente, en compilaciones de conjunto y sin referenciar la autoría de los textuales incorporados.

³⁰ Si bien son 45 cargos ocupados por mujeres, se da la repetición de Isela Costantini en dos cargos, y de Agustina Olivero y Florencia Scavino en el mismo cargo durante las dos gestiones analizadas.

Capítulo IV. Análisis

Análisis cuantitativo

La representación de mujeres en los órganos de decisión de las empresas públicas presenta una variación considerable entre las dos gestiones analizadas. Mientras que durante el primer año de gestión de Cambiemos, el 11% de las EPs contaban con una presidenta mujer (4³¹ de 35³²), este porcentaje ascendió a un 18% durante el primer año de gestión del Frente de Todos, siendo 7 las mujeres presidentas de un total de 38³³ firmas del Estado.

Si observamos la presencia de mujeres en los directorios, la situación es similar. Para 2016, el 10% del total de posiciones de dirección relevadas se encontraban ocupadas por mujeres (16 de 154), mientras que en 2020 el porcentaje alcanzó un 17% (29 de 167).

Este escenario de subrepresentación no presenta grandes diferencias respecto a la realidad del sector privado. Un informe realizado por KPMG (2019) analizó la presencia de mujeres en los directorios de las 500 empresas con mayores ingresos de Argentina, y arrojó que sólo el 10,3% de los cargos directivos se encontraban ocupados por mujeres. Por su parte, un informe emitido por la CNV (2019), que analiza aquellas empresas que participan en la oferta pública de valores, menciona que para 2018, el 11,2% de los cargos directivos se encontraban en manos femeninas. De las 2076 posiciones de dirección registradas, 232 estaban ocupadas por mujeres.

³¹ Son 3 mujeres en 4 puestos, en tanto Isela Costantini se desempeñaba al mismo tiempo como presidenta de Aerolíneas Argentinas y de Austral.

³² Son 36 empresas públicas para el año 2016, pero no se halló información de la autoridad en el cargo de Presidente de YPF Gas para ese año.

³³ Para 2020 se crearon dos nuevas empresas públicas, a saber: Corredores Viales S.A. (octubre de 2017) y Fabricaciones Militares S.E. (enero de 2019), que previamente revestía carácter de Dirección General dentro de la Administración Central.

Si bien el escenario de representación de mujeres en las juntas de las empresas públicas para 2020 presenta una mejor posición que en las empresas privadas, los valores distan mucho de lo que ocurre en la Administración Pública Nacional (APN), donde el 39% de los cargos de Autoridades Superiores³⁴ son ocupados por mujeres (SIGEN, 2020).

Si observamos los datos a nivel regional, la situación no presenta grandes variaciones. El informe “La Mujer en la Gestión Empresarial: Cobrando Impulso en América Latina y el Caribe” (OIT, 2017) destaca que de las 1.259 empresas de la región analizadas sólo el 8,5% de los puestos en las juntas directivas estaban ocupados por mujeres, y que sólo el 4,2% se desempeñaban como



CEOs o directoras ejecutivas. Este último porcentaje, es similar al identificado para el 2016 en las EPs con un 5,6% de mujeres como Gerentas Generales. Si bien para 2020 este valor se incrementó a un 10,5%, es menester destacar en esta dimensión, que en Argentina no existe normativa que restrinja la posibilidad de ejercer de manera simultánea las funciones de presidente del directorio y gerente general. Esto ha llevado a que en muchos casos una misma persona desempeñe ambas funciones. Es por ello que en la mayor parte de los casos que se identifica una mujer como CEO se corresponde con que

³⁴ Cargos jerárquicos de conducción política no electivos. Suponen la titularidad de ministerios, secretarías y subsecretarías. Estas autoridades son designadas y removidas a través de un decreto, resolución o nota por una autoridad del gobierno nacional, por lo que suponen ocupaciones basadas en la confianza o afinidad política, fundamentalmente, y son colaboradores inmediatos de sus respectivos ministros/as.

es al mismo tiempo Presidenta. Sólo se evidencian dos casos para el año 2020, donde el Presidente es varón, y la Gerenta General mujer (Contenidos Públicos y Educar S.E.) y un solo caso donde ambos cargos están ocupados por mujeres distintas (TELAM).

Un dato interesante a incorporar en esta instancia exploratoria, es que para 2016 sólo 13 EPs contaban con al menos una mujer en sus directorios (36%), mientras que, en 2020, ascendió a 22 el número de EPs que incluían un mínimo de representación femenina en sus juntas (58%). No obstante, difícil resulta encontrar directorios con más de una mujer. De



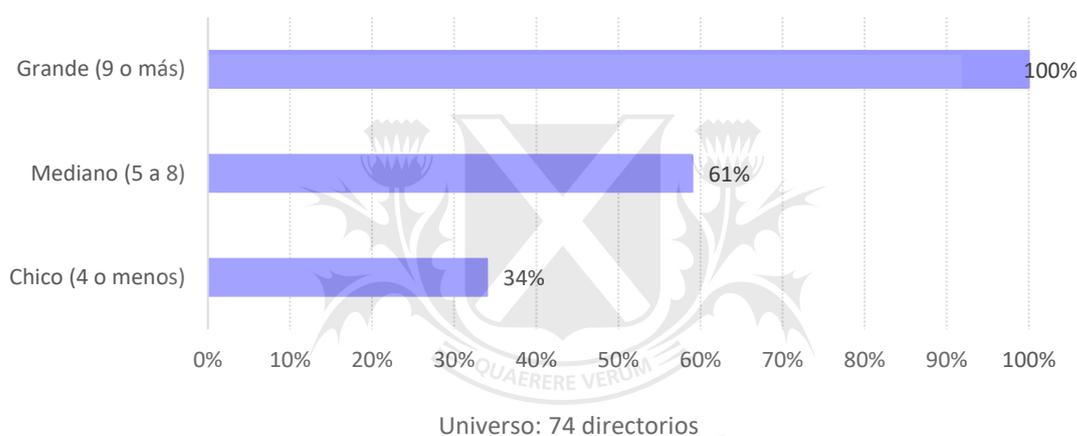
hecho, en 2016, sólo 3 de los 13 directorios que incluían mujeres, contaban con más de una, mientras que para 2020 la proporción fue de 6 sobre 22. Adicionalmente, en 2020 por primera vez se cuenta con un directorio íntegramente constituido por mujeres, como es el caso de TELAM, y con 3 directorios donde la presencia femenina supera el 50% del la junta (Contenidos Públicos, Correo Oficial y Servicio de Radio y Televisión de la Universidad Nacional de Córdoba S.A).

Un dato complementario resulta de observar el tamaño de los directorios en los cuales las mujeres tienen participación. La información consolidada de ambas gestiones muestra que sólo el 34% de los directorios pequeños (hasta 4 miembros) contaban con al menos una mujer. Por su parte, el 61% de los directorios de entre 5 y 8 miembros³⁵ poseen

³⁵ De acuerdo a las buenas prácticas en materia de gobernanza de las empresas públicas, la OCDE (2013) sostiene que los directorios deben tener entre 5 y 8 miembros para ser efectivos.

participación femenina, mientras que en directorios de más de 8 miembros esta cifra escala al 100% (ver gráfico 1). Este dato pone en evidencia que, en la mayoría de los casos, a la mujer se le otorga espacio en las juntas directivas principalmente cuando los directorios son de gran tamaño. Por el contrario, cuando la cantidad de cargos que se disputan en un determinado espacio es menor, y su peso relativo es mayor, las mujeres suelen verse excluidas.

Gráfico 3. Porcentaje de directorios con representación femenina según tamaño



Fuente: elaboración propia sobre la base de sitios web institucionales de las EPs, actas de designación de autoridades y estatutos.

Complementariamente, varias de las entrevistadas en este trabajo hicieron alusión a que suele ocurrir que se incorporan mujeres en los directorios (así como también varones) con fines meramente “simbólicos”, sin otorgarles poder de decisión e influencia real. *“Que las/os pongan en los cargos, no quiere decir que después detenten el poder que les corresponden”, “a veces las meten en los directorios de vocales y después no les consultan nada” o “están para levantar la mano simplemente”,* han sido algunas de las frases recurrentes que ilustran el fenómeno del tokenismo, más allá del género de la persona.

A diferencia de lo que ocurre en la APN, donde las autoridades superiores desempeñan puestos de gestión y, por ende, las designaciones a menudo se vinculan a criterios técnicos y políticos en igual medida, el caso de las empresas públicas tiene otros complementos, que varían incluso dentro del propio universo de empresas.

El directorio supone la orientación estratégica y supervisión de la gestión de la empresa por parte del principal accionista que es el Estado, mientras que es el rol de gerencia general el orientado a la gestión diaria en todos los aspectos (legal, contable, financiero, operativo, humano, etc.). Esto supone la existencia de dos roles distintos: uno más político y uno más de gestión. Sin embargo, como expusimos anteriormente, en casi el 40% de los casos, la misma autoridad desempeña ambos cargos, encontrándonos con figuras con amplios poderes y margen de acción.

Frente a estos casos, o incluso cuando son los directores/as quienes cumplen funciones ejecutivas, resulta más improbable la aparición del fenómeno de tokenismo, en tanto los funcionarios/as se encuentran directamente involucrados en la gestión diaria y con injerencia en determinadas áreas. Sin embargo, cuando los miembros de la junta directiva se orientan exclusivamente a la función de gobierno, puede ocurrir con más frecuencia, que las designaciones a dichos cargos sean utilizadas meramente como beneficios particularizados, como mecanismos de compensación o de articulación política, sin la intención de abrir el juego a la participación activa o a la injerencia política efectiva por parte de estos actores.

Continuando con los factores de relevancia política, si bien el tamaño del directorio refleja una relación positiva con la presencia de mujeres, es decir, a mayor tamaño del directorio se evidencia mayor presencia femenina, existen otras correlaciones analizadas en este trabajo que, que no han resultado concluyentes.

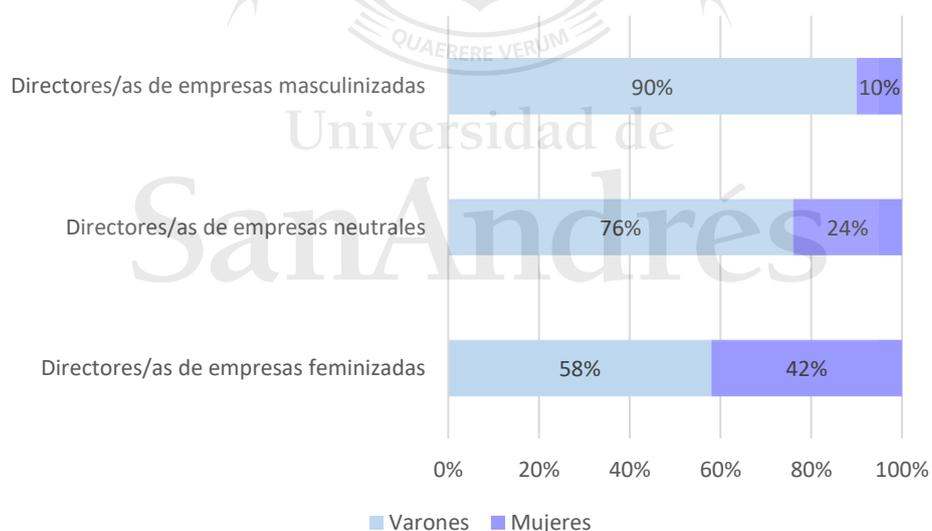
En primer lugar, la clasificación del rubro en tanto neutral, masculinizado o feminizado³⁶, nos permite observar algunos datos interesantes. Es importante destacar que casi el 70% de las EPs pertenecen a rubros masculinizados y un 25% a rubros neutrales. Sólo 1 EP pertenece a un rubro feminizado (Educar S.E.), y no fue presidida por una mujer en ninguna de las dos gestiones analizadas. Si una observa la presencia de mujeres en los directorios, resulta que en las empresas feminizadas las mujeres representan el 42% del total de directores/as, mientras que en las empresas neutrales este porcentaje desciende al 24%, y al 10% en el caso de las empresas de rubros masculinizados. Esto se condice con lo expuesto por Hillman y Shropshire (2007), en tanto aquellas empresas que se dedican a industrias masculinizadas, y cuentan con una base de empleo femenino reducida, presentarán mayores resistencias o dificultades para la inclusión de mujeres en puestos de decisión.

En este sentido, la subrepresentación de las mujeres en puestos de decisión en EPs es producto del entrecruzamiento de distintas dimensiones de la desigualdad. Por un lado, el 70% de las EPs pertenecen a rubros masculinizados. Para el desarrollo de *expertise* específica en estos rubros, se requiere una formación técnica dura que, según las estadísticas, pocas mujeres han elegido y desarrollado. Según un estudio del BID junto a la organización Chicas en Tecnología (2019), sólo 3 de cada 10 estudiantes de las carreras de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática (CTIM) que se registran en universidades públicas y privadas son mujeres. Adicionalmente, resulta fundamental que hayan logrado vencer los techos de cristal y acceder a puestos de decisión, que les permitan desarrollar experiencias de gestión pública y/o privada. Experiencias que

³⁶ Se adoptó la clasificación realizada por Krook y O'Brien (2012) donde se codificaron como áreas "Masculinas" a aquellos ministerios como agricultura, defensa, finanzas, relaciones exteriores y trabajo. Por su parte se categorizó como "femeninas" a las áreas dedicadas a temas como infancia, educación, salud y asuntos de la mujer. Por su parte, las áreas que abordaron una dimensión pública o privada: como el transporte o la vivienda, pero no vinculados simbólicamente a un sexo se clasificaron como "Neutrales", junto con áreas que no se ajustan claramente a los otros criterios, como justicia y turismo.

también, según los datos, no muchas mujeres han logrado cultivar, ya que las estadísticas muestran que en Argentina el porcentaje de mujeres en puestos de decisión (pública o privada) es significativamente menor al de los varones (MTEySS, 2017). Por último, como si los filtros anteriores no fueran suficientes, también resulta necesario que hayan logrado construir legitimidad y confianza política, que les permita ser designadas en puestos de estas características. Legitimidad política que no resulta fácil construir, en tanto la política y el espacio público han sido históricamente territorio de varones. De hecho, si una observa, aunque son la mitad de las afiliadas, las mujeres continúan subrepresentadas en los partidos y en las listas (Caminotti y Del Cogliano/PNUD 2017). En definitiva, se entrecruzan dificultades de distinta naturaleza, que incrementan en su conjunto, los obstáculos de acceso para las mujeres a la conducción de las EPs.

Gráfico 4. Distribución de mujeres directivas según rubro de las empresas públicas

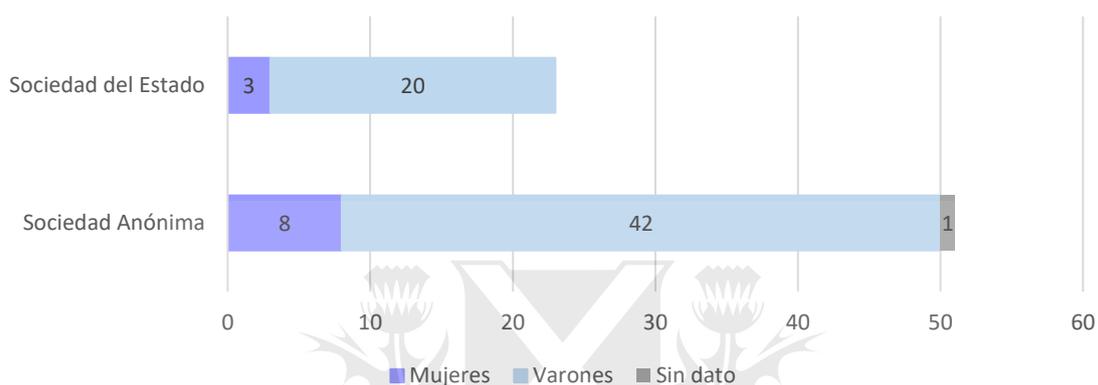


Fuente: elaboración propia sobre la base de sitios web institucionales de las EPs, actas de designación de autoridades y estatutos.

En lo que respecta al tipo de servicio que presta la empresa, no fue posible determinar ninguna relación. El 32% de las EPs prestan servicios esenciales (24), de las cuales el 8% (2) se encuentran dirigidas por mujeres. Por su parte, las EPs abiertas a la competencia del mercado (52) son dirigidas en un 17% por mujeres. Lo mismo ocurre

con la estructura de propiedad de las empresas. La conducción de mujeres en Sociedades Anónimas con Participación Estatal Mayoritaria es del 12%, mientras que en las Sociedades del Estado es del 13%. Frente a estos datos, no es posible extraer hallazgos significativos.

Gráfico 5. Empresas Públicas presididas por mujeres según estructura de propiedad.

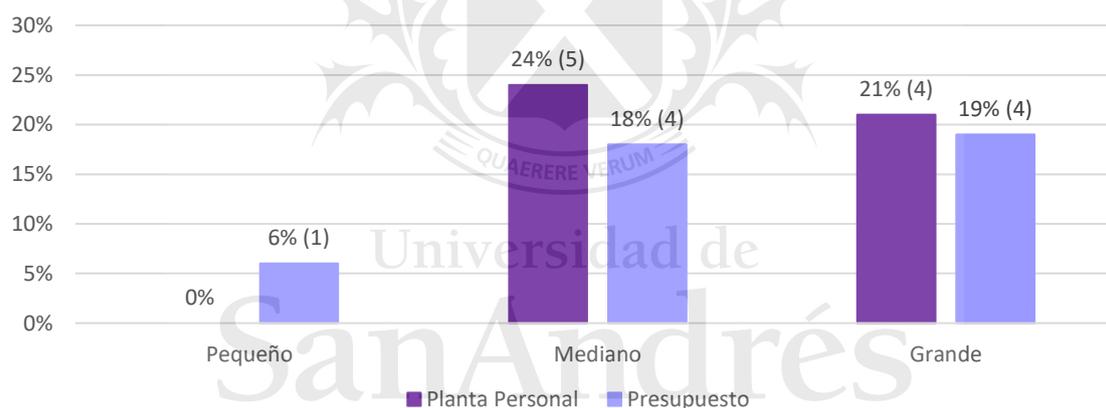


Fuente: elaboración propia sobre la base de sitios web institucionales de las EPs, actas de designación de autoridades, estatutos y leyes de creación.

Por otro lado, una variable que presenta información de interés es la de antigüedad. Las mujeres se desempeñan como presidentas en mayor proporción en empresas “jóvenes” (menos de 20 años de antigüedad) con un 26%, mientras que en las empresas más antiguas (más de 20 años) su presencia se reduce al 6% de los casos. Esto podría deberse a que aquellas empresas más antiguas, con funciones más tradicionales y con estructuras más rígidas, resultan más reticentes a los cambios y alteración de los valores tradicionales y, por ende, a la incorporación de mujeres y diversidades en sus juntas. Estos podrían ser los casos de Yacimientos Mineros Agua de Dionisio, Casa de la Moneda, Radio de la Universidad Nacional del Litoral, Agencia General de Puertos o Yacimientos Carboníferos Río Turbio.

En lo que respecta a la relevancia económica de las EPs, si observamos la dimensión presupuestaria, contrario a lo plasmado en la hipótesis de este trabajo, las mujeres prácticamente no figuran como conductoras en empresas de presupuestos bajos (menos de 2.000 millones de pesos argentinos) y dotaciones pequeñas (menos de 500 trabajadores). Por el contrario, y en consonancia con los argumentos esbozados por Hillman y Shropshire (2007), las mujeres como presidentas figuran en mayor medida en empresas medianas o grandes tanto en términos de dotación como presupuestarios. En este sentido, los datos evidencian que las mujeres han logrado conquistar espacios en empresas de gran tamaño y, en consecuencia, elevada visibilidad.

Gráfico 6. Proporción de EPs con presidentas mujeres según tamaño de dotación y presupuesto



*Las diferencias en los totales se producen por la existencia de campos Sin Datos.

Fuente: elaboración propia sobre la base de presupuestos aprobados, balances e informes de gestión de las empresas públicas³⁷.

De las 5 empresas más grandes en términos presupuestarios (YPF, Aerolíneas Argentinas, Integración Energética, AySA y Nucleoeléctrica) que representan más del

³⁷ Durante el año 2020 rigió la prórroga del presupuesto del Ejercicio 2019, ya que no fue sancionada la ley aprobatoria del Presupuesto General de la Administración Nacional para el Ejercicio 2020. Por la decisión Administrativa N° 1/20 se determinaron los recursos y créditos presupuestarios correspondientes a la prórroga de la Ley N° 27.467, con las adecuaciones institucionales del Poder Ejecutivo Nacional establecidas por los Decretos Nros. N° 7/19 y N° 50/19. En ese sentido, para el caso de aquellas empresas cuyos presupuestos no fueron aprobados, se consideraron los presupuestos aprobados 2019 y las estimaciones preliminares hechas, oportunamente, en la elaboración del mensaje del Proyecto de Ley de Presupuesto 2020.

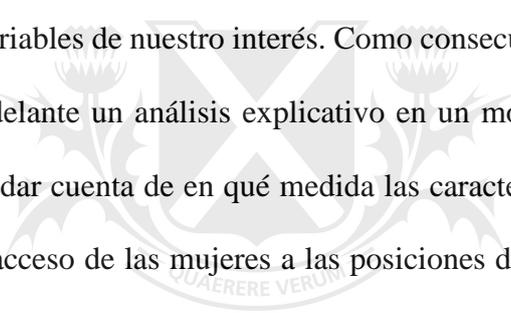
80% del presupuesto total de EPs y más del 12% del Presupuesto Nacional, sólo 1 estuvo/está conducida por una mujer en ambas gestiones. Para 2016 era el caso de Aerolíneas Argentinas con Isela Costantini y para 2020 es el caso de AySA con Malena Galmarini. Algo similar ocurre con el caso de las 5 EPs que más personal emplean, aunque en este caso Integración Energética y Nucleoeléctrica son reemplazadas en volumen por Correo Oficial de la República Argentina y Operadora Ferroviaria, siendo para 2020 dos las EPs conducidas por mujeres (AySA y Correo).

Por su parte, analizando al impacto fiscal que tienen las empresas públicas, los resultados son heterogéneos. Ante la ausencia de información presupuestaria de todas las empresas públicas se dificulta establecer datos completos del impacto total, pero sí se puede tener una medida aproximada con las empresas que brindan esa información. Así, de las 60 observaciones que fue posible realizar (EPs por año), el 48% presentaba déficit fiscal, y un 42% presentaba superávit. Por su parte, un 10% presentaron resultados de equilibrio fiscal. Frente este escenario, se observa que las mujeres presiden el 8% de las empresas superavitarias y el 24% de las deficitarias.

No obstante, cabe destacar que independientemente del resultado fiscal, en el caso de las EPs es menester tener en cuenta que muchas de ellas, se abocan a sectores en los que el Sector Privado tiene escasa presencia o atiende marginalmente, a raíz de los altos costos de entrada que suponen y la incertidumbre en cuanto a la rentabilidad. En este sentido, la relevancia estratégica de las EPs trasciende la mera dimensión fiscal, ya que a menudo sus beneficios económicos llegan de manera indirecta a la sociedad.

Por tal motivo, me propuse observar la pertenencia de las EPs a sectores considerados estratégicos para la economía³⁸. Aquí evidenciamos que el 63% de las EPs (24 de 38) pertenecen a dichos sectores, como ser transporte, infraestructura, energía, entre otros. De estas EPs el 21% fueron lideradas por una mujer en alguna de las dos gestiones o en ambas (5 de 24). De manera similar, en lo que respecta a su aporte social, el 50% de las EPs atiende alguna problemática o necesidad social (19 de 38), siendo el 26% de ellas conducidas por mujeres en alguna de las dos gestiones.

El gráfico 6 y la tabla 1 muestran el coeficiente *r de Perarson*, que captura la correlación entre dos variables continuas. Encontramos que no existe una correlación significativa entre las variables de nuestro interés. Como consecuencia de esto, es que no resultó posible llevar adelante un análisis explicativo en un modelo de OLS (mínimos cuadrados) que permita dar cuenta de en qué medida las características de las empresas públicas determinan el acceso de las mujeres a las posiciones de presidencia o gerencia general.



Universidad de
San Andrés

$$r = \frac{\sum Z_X Z_Y}{N}$$

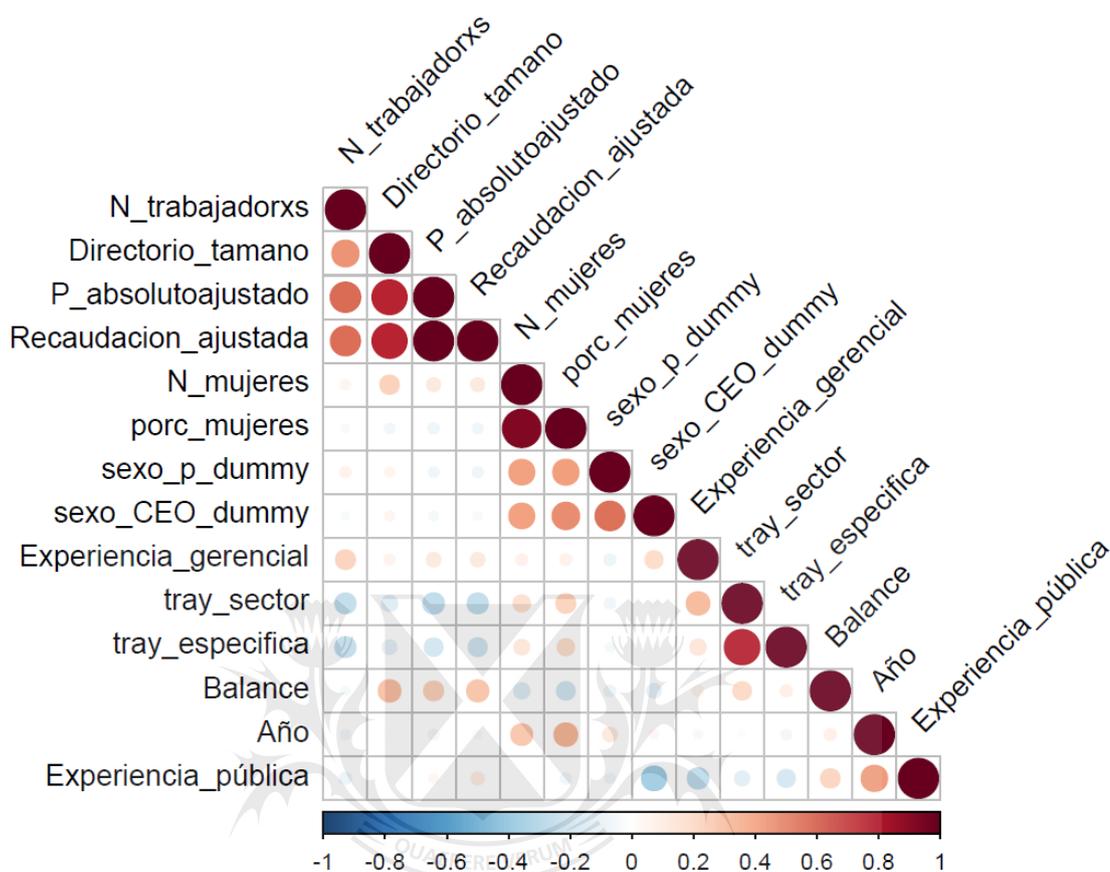
La designación de mujeres en puestos de decisión en empresas públicas, no responde, al menos con la información relevada en el presente trabajo, a la relevancia política o económica que estas poseen, sino más bien a criterios estrictamente políticos de distribución de cargos y estrategia partidaria, tal como será expuesto por las protagonistas en la siguiente sección.

³⁸ De acuerdo al Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación: Argentina Innovadora 2030, los sectores estratégicos son: Agroindustria, Ambiente y Desarrollo Sustentable, Desarrollo Social, Energía, Industria, Infraestructura, Transporte y Salud.

Tabla 1. Matriz de correlaciones – R de Pearson

	Año	sexo_p_dummy	tray_sector	Experiencia_gere	Experiencia_públi	tray_espe	sexo_CEO_dum	Directorio_tamano	N_mujeres	porc_mujeres	P_absoluto	P_absolutoajustado	P/Pnacional	Recaudacion	Recaudacion_ajustada	Balance	N_trabajadores	Antiguedad	n_accionistas	Accionistas_privados	%accionistas_privados	P_ministerioPAP	Serv_ese
ID	0,0227921	-0,16853	-0,04497	-0,03567	0,10165	0,052212	-0,14903	-0,00362	-0,0938	-0,06542	0,169092	0,192884	0,189696	0,211836	0,236546	-0,01987	0,031975	0,159161	0,153591	0,021661	-0,02529	0,178748	-0,30452
Año	1	0,097648	0,001663	-0,04016	0,321039	-0,03675	0,09759	0,024585	0,276511	0,286756	0,135994	-0,03893	-0,08034	0,117669	-0,01825	0,069882	-0,08611	0,00998	0,005236	0	0	-0,49387	0
sexo_p_dummy	0,0976484	1	-0,01033	-0,0189	-0,0334	-0,01432	0,431622	0,098806	0,325009	0,419566	-0,03613	-0,04277	-0,04231	-0,05285	-0,04975	-0,05252	0,078517	-0,1871	-0,08235	0,104202	0,053693	-0,11506	-0,13176
tray_sector	0,0016628	-0,01033	1	0,248228	-0,06813	0,766909	0,011946	-0,11562	0,195633	0,173928	-0,23546	-0,25218	-0,24213	-0,21542	-0,23795	0,211744	-0,29493	0,072903	0,013956	-0,03222	0,074117	0,052788	-0,24584
Experiencia_gere	-0,040164	-0,0189	0,248228	1	-0,17525	0,103347	0,177059	0,135573	0,121661	0,137682	0,045587	0,092963	0,100414	0,063214	0,098494	0,136964	0,079903	-0,26077	-0,11201	0,192189	0,019608	0,00235	-0,01169
Experiencia_públi	0,3210387	-0,0334	-0,06813	-0,17525	1	-0,17986	-0,30417	-0,00714	0,074164	-0,00649	0,094796	0,013733	-0,00782	0,096914	0,061446	0,214201	-0,05059	0,178645	-0,12909	-0,16106	-0,16641	-0,12553	-0,10529
tray_espe	-0,036748	-0,01432	0,766909	0,103347	-0,17986	1	-0,00363	-0,12423	0,065055	0,122759	-0,19622	-0,17402	-0,159	-0,17143	-0,17495	0,094623	-0,26117	0,061932	0,038964	-0,05015	0,196265	0,093894	-0,22873
sexo_CEO_dum	0,09759	0,431622	0,011946	0,177059	-0,30417	-0,00363	1	0,206625	0,509452	0,479166	-0,05362	-0,03047	-0,02331	-0,04536	-0,02584	-0,09896	-0,04041	-0,1809	-0,11088	0,112622	-0,07693	-0,08458	-0,09392
Directorio_tamano	0,0245849	0,098806	-0,11562	0,135573	-0,00714	-0,12423	0,206625	1	0,423321	0,088559	0,511735	0,652179	0,653883	0,512426	0,65846	0,300249	0,381119	-0,28803	-0,00862	0,450413	-0,03281	0,095443	-0,17596
N_mujeres	0,2765115	0,325009	0,195633	0,121661	0,074164	0,065055	0,509452	0,423321	1	0,817475	0,056797	0,049722	0,045149	0,050281	0,053174	-0,15325	0,020137	-0,13851	-0,03652	-0,03063	-0,0818	-0,04806	-0,29293
porc_mujeres	0,2867562	0,419566	0,173928	0,137682	-0,00649	0,122759	0,479166	0,088559	0,817475	1	-0,02638	-0,05531	-0,05994	-0,03381	-0,05197	-0,18743	-0,00565	-0,17959	-0,04479	-0,09969	-0,05544	-0,14728	-0,26862
P_absoluto	0,1359942	-0,03613	-0,23546	0,045587	0,094796	-0,19622	-0,05362	0,511735	0,056797	-0,02638	1	0,83298	0,750106	0,988794	0,826988	0,217274	0,448874	-0,1463	0,180254	0,360191	0,008566	-0,0519	-0,02768
P_absolutoaj	-0,03893	-0,04277	-0,25218	0,092963	0,013733	-0,17402	-0,03047	0,652179	0,049722	-0,05531	0,83298	1	0,990727	0,824706	0,985363	0,232765	0,588836	-0,17798	0,222786	0,400836	0,008253	0,195671	-0,02588
P/Pnacional	-0,080337	-0,04231	-0,24213	0,100414	-0,00782	-0,159	-0,02331	0,653883	0,045149	-0,05994	0,750106	0,990727	1	0,74295	0,974694	0,224412	0,579325	-0,17572	0,222238	0,390485	0,007715	0,247651	-0,02467
Recaudacion	0,1176691	-0,05285	-0,21542	0,063214	0,096914	-0,17143	-0,04536	0,512426	0,050281	-0,03381	0,988794	0,824706	0,74295	1	0,83925	0,262718	0,406545	-0,13335	0,136692	0,327375	-0,03354	-0,04618	-0,07159
Recaudacion_ajustada	-0,018252	-0,04975	-0,23795	0,098494	0,061446	-0,17495	-0,02584	0,65846	0,053174	-0,05197	0,826988	0,985363	0,974694	0,83925	1	0,286465	0,488498	-0,15683	0,137766	0,37613	-0,03715	0,168958	-0,08556
Balance	0,0698815	-0,05252	0,211744	0,136964	0,214201	0,094623	-0,09896	0,300249	-0,15325	-0,18743	0,217274	0,232765	0,224412	0,262718	0,286465	1	-0,1227	0,103862	0,057238	0,184741	-0,02422	0,030852	-0,08529
N_trabajadores	-0,086109	0,078517	-0,29493	0,079903	-0,05059	-0,26117	-0,04041	0,381119	0,020137	-0,00565	0,448874	0,588836	0,579325	0,406545	0,488498	-0,1227	1	-0,26477	-0,1101	0,246159	-0,00302	0,004561	0,161955
Antiguedad	0,0099795	-0,1871	0,072903	-0,26077	0,178645	0,061932	-0,1809	-0,28803	-0,13851	-0,17959	-0,1463	-0,17798	-0,17572	-0,13335	-0,15683	0,103862	-0,26477	1	-0,06771	-0,21585	-0,11324	0,202133	-0,29365
n_accionistas	0,005236	-0,08235	0,013956	-0,11201	-0,12909	0,038964	-0,11088	-0,00862	-0,03652	-0,04479	0,180254	0,222786	0,222238	0,136692	0,137766	0,057238	-0,1101	-0,06771	1	-0,02239	0,010855	0,18777	0,148216
Accionistas_privados	0	0,104202	-0,03222	0,192189	-0,16106	-0,05015	0,112622	0,450413	-0,03063	-0,09969	0,360191	0,400836	0,390485	0,327375	0,37613	0,184741	0,246159	-0,21585	-0,02239	1	0,553	0,034251	-0,17679
%acciones_privados	0	0,053693	0,074117	0,019608	-0,16641	0,196265	-0,07693	-0,03281	-0,0818	-0,05544	0,008566	0,008253	0,007715	-0,03354	-0,03715	-0,02422	-0,00302	-0,11324	0,010855	0,553	1	-0,02043	0,072732

Gráfico 7. Correlaciones – R de Pearson



Fuente: elaboración propia sobre la base de datos construida.

Análisis cualitativo

Frente a la evidencia expuesta, me propuse abordar la instancia de entrevistas con un objetivo claro: indagar y conocer si existen factores específicos y recurrentes en la designación de las autoridades mujeres, que permitan explorar otras dimensiones explicativas y arribar a nuevas conclusiones.

a. Trayectoria individual

Si bien la presente tesis se propone analizar la subrepresentación desde el análisis de la dimensión institucional, se procederán a observar algunas características generales

de los perfiles designados (dimensión individual) que pueden suponer un aporte de interés para comprender el proceso de designación de mujeres como presidentas.

En primer lugar, y como punto de partida, resulta importante destacar que el marco normativo argentino y los estatutos específicos de las empresas, no establecen requisitos formales comunes para el acceso al directorio. Sólo se definen prohibiciones e incompatibilidades para ser director/a en la Ley 19.550 de Sociedades Comerciales, pero en ningún caso se avanza sobre aspectos vinculados al nivel educativo, experiencia profesional o independencia política, entre otros elementos que podrían precisarse.

Esto ha llevado a que las designaciones se caractericen tradicionalmente por elementos netamente políticos, y que la *expertise* de los directores y directoras designados/as varíe, en consecuencia, conforme a los criterios y prioridades de los/as responsables de turno.

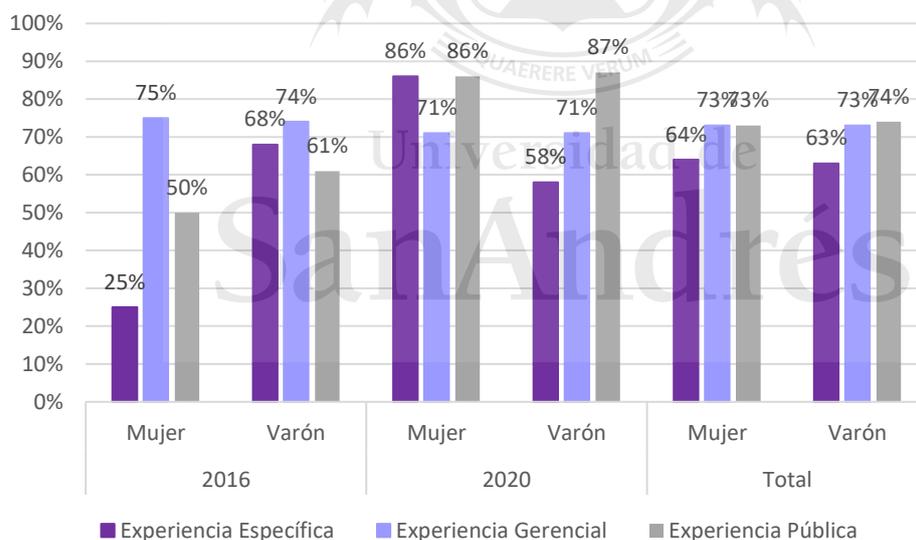
No obstante, amén de los criterios de confianza política, si se busca obtener una presidencia fuerte, involucrada en la gestión, que desempeñe adicionalmente cargos ejecutivos, se consideran particularmente valiosos aquellos perfiles que combinen la confianza y alineación política, con *expertise* técnica específica del sector, experiencia gerencial y conocimiento del Sector Público. A menudo estos pueden resultar perfiles complejos de obtener, y ante dicha dificultad los decisores pueden optar por priorizar aquellos elementos que consideran indispensables e innegociables para el ejercicio de dicha función.

La priorización varía conforme a la impronta de la gestión de la que estemos hablando y la estrategia política adoptada en el espacio específico. De hecho, la evidencia relevada en el presente trabajo nos permite observar diferencias notorias. Mientras que en la gestión de Cambiemos se observa una predominancia de la experiencia gerencial

privada de las mujeres designadas como presidentas, con niveles más bajos de experiencia pública o específica, en la gestión del Frente de Todos se observa un fuerte predominio de la *expertise* técnica específica del sector y antecedentes de gestión pública. Esto, tiene que ver fundamentalmente con cuáles han sido la visión y las prioridades de gestión definidas por parte de la conducción política, para cada uno de estos espacios. En definitiva, la impronta de gestión de la empresa, asumirá el cariz de la gestión sectorial a nivel nacional.

Independientemente de los aspectos mencionados anteriormente, es posible identificar una constante en ambas gestiones, y es que la alineación política se identifica como criterio innegociable por excelencia.

Gráfico 8. Perfil de presidentes/as de las empresas públicas 2016-2020



Fuente: elaboración propia sobre la base de Currículums, biografías y notas periodísticas.

Si una observa los datos agregados, parecieran no existir diferencias entre los perfiles de varones y mujeres, primando las tres dimensiones experienciales en medidas similares. Sin embargo, cuando analizamos la información desagregada por gestión, aparecen matices dignos de ser considerados.

Las mujeres presidentas durante 2020 representan el perfil, a priori, más completo. Más del 85% presenta experiencia en gestión pública y *expertise* técnica, a la vez que elevados niveles de experiencia gerencial (superiores al 70%). Por su parte, el promedio de años de experiencia sectorial supera los 22 años, contra 13 y 18 años de experiencia promedio de los presidentes varones en 2020 y 2016 respectivamente. Este perfil sobresale, no sólo respecto a las mujeres en gestión durante 2016, sino también respecto a los varones de ambas gestiones.

Si observamos cuál es la trayectoria de las directoras y ex directoras de las EPs, encontramos algunas variaciones respecto a los valores agregados para presidentas. La experiencia pública y específica se posiciona por encima, alcanzando un 88% y 73% respectivamente, mientras que la experiencia gerencial presenta niveles considerablemente más bajos con un 54%. Esto se enmarca fundamentalmente en las expectativas de cada rol y, por ende, en los perfiles convocados.

Cuando profundizamos en las entrevistas con las directivas o ex directivas, complementamos nuestra información. El componente político se manifiesta como elemento trascendente en la mayor parte de las directivas de ambas gestiones (94%) considerándose, en su mayoría, como perfiles técnico-políticos (80%), y perfiles eminentemente políticos en menor medida (14%). Por su parte, sólo una entrevistada se identificó como perfil netamente técnico. En este aspecto, resaltan el valor de poder apuntalar una convicción política con conocimiento técnico, debida la responsabilidad que supone administrar fondos públicos y gestionar patrimonio del Estado, y a la inversa, la importancia de potenciar y resguardar ese conocimiento técnico comprendiendo las dinámicas que operan en ese espacio, el modelo de Estado por el cual se trabaja y la “cintura y lectura política” necesaria para resguardar los intereses a los que se responde.

Independientemente de la trayectoria individual, personal y profesional, todas las entrevistadas destacan la importancia de la vocación pública en el ejercicio del rol, y se autodefinen como mujeres “de carácter”, en tanto componente de personalidad que describen como fundamental para abrirse paso en estos espacios y abordar los desafíos propios de un puesto de estas características. Frases como *“Soy una persona fuerte, que voy al frente, una persona muy ejecutiva”*, *“tengo un carácter particular, no me callo nada”*, *“soy muy arriesgada, me gustan los desafíos”*, *“tengo una personalidad fuerte que fui construyendo en mi carrera”*, *“una se endurece con el tiempo y la experiencia”*, *“soy una mujer de armas tomar”*, *“tengo pocas pulgas”*, resultaron recurrentes a lo largo de todas las entrevistas.

Esto pone en evidencia que independientemente de la trayectoria profesional y política que cada una desarrolló, podríamos inferir que el entorno les ha demandado desarrollar competencias específicas vinculadas a generar estrategias defensivas, para el sostenimiento y posicionamiento frente a escenarios hostiles como los vinculados a la situación sindical, relación con el directorio y los accionistas, entre otros. Esta exigencia, proviene no sólo de las características propias de la política que afecta tanto a varones como mujeres, sino fundamentalmente por los prejuicios que genera su condición de género en el ejercicio de la autoridad.

Por otra parte, todas las entrevistadas identifican que las mujeres poseen un liderazgo distinto al de los varones, y que esto les permite realizar aportes valiosos a la gestión cuando se encuentran en puestos de decisión. La empatía, la sensibilidad, la preocupación por el aspecto humano, la colaboración, la horizontalidad, han sido atributos destacados por todas las entrevistadas como propios de la “visión femenina” del liderazgo.

b. Particularidades de las Empresas Públicas

Con el objetivo de conocer un poco más sobre el aspecto particular de las empresas públicas, desde la dimensión subjetiva de sus autoridades femeninas, se indagó a las entrevistadas sobre ¿cuáles consideran que son los aspectos propios de las EPs que las vuelven organizaciones particulares? y si ¿consideran que estos aspectos las tornan más complejas en términos de gestión y de inclusión?

Entre sus respuestas se destaca el aspecto híbrido de las mismas, que demanda la combinación de competencias, la responsabilidad pública y exposición mediática, y la gestión simultánea de aspectos diversos e indisociables como el corporativo y el político.

Mientras en la empresa privada, los/as decisores/as asumen riesgos bajo su propia responsabilidad y se valen netamente a través de la presentación de resultados en términos económico-financieros, en la empresa pública, la responsabilidad es económica, cívica y social, pero también política. Independientemente de los resultados financieros, y a veces, muy a pesar de ellos, los aspectos que deben atenderse son múltiples (impacto social, político, estratégico, mediático), a la vez que existen variables exógenas que atraviesan la gestión y pueden condicionarla o afectarla profundamente (decisiones políticas, conflictos, alianzas, negociaciones, crisis, etc.). Todos estos elementos, suponen la ampliación y complejización del “tablero de comando” de las autoridades de las EPs, con sus respectivos desafíos políticos e institucionales.

“Creo que, desde el Estado, además de todo, también hay que hacer lo que no hacen los privados. El Estado se tiene que mover por otras variables más allá del lucro. Tiene que ser el espacio de riesgo, de creatividad, iniciativas e inclusión. Ser el ejemplo de un montón de cosas para que otros los imiten”.

Uno de los grandes desafíos que plantean las EPs se encuentra vinculado a mantener el equilibrio de intereses y el resguardo del valor público. Este ha sido un punto mencionado por algunas de las entrevistadas como deficitario, en tanto manifiestan que a

menudo las EPs cuentan con planes, objetivos y visiones de corto plazo que fluctúan según la gestión del momento, sin lograr una sostenibilidad de criterios y metas que permitan potenciar el impacto social, económico y productivo de la empresa a lo largo del tiempo.

“Las EPs se han convertido en empresas políticas y no –del Estado-.”, “a veces se prioriza la política en el mal sentido de la palabra, no como política de Estado, sino política partidaria”, o “no puede haber cambios radicales (con los cambios de gestión) porque en definitiva a lo que le hacemos daño es al sistema” son algunas de las frases destacadas de las entrevistadas, que transparentan la dificultad de lograr gestiones estratégicamente sostenibles. Esto puede ser sintetizado como un desafío de continuidad. Un 30% de las entrevistadas manifestó como desafío específico, gestionar la discontinuidad que se genera ante cambios de gestiones y, por ende, de prioridades. El tener que “desembarcar” y conocer el nuevo espacio que se detenta (ya que son pocos los casos en los que las autoridades provienen de carrera en la empresa), “armar” de cero en base a las propias prioridades y visión de Estado, y “reparar” los problemas heredados, suponen una gran dificultad, que se ve acrecentada en tanto los tiempos que la gestión dispone para llevar adelante todos estos desafíos son acotados. En esta línea se menciona, en menor medida, la acumulación de “capas geológicas” organizacionales que dan cuenta de un paisaje heterogéneo donde conviven diversos perfiles, dinámicas y esquemas (Oszlak, 1992).

Si bien las recomendaciones elaboradas por la OCDE (2015) en materia de buenas prácticas de gobierno corporativo en EPs, rechazan enfáticamente el componente político en la integración de las juntas, estableciendo la criticidad de conservar la independencia política, lo cierto es que, en la práctica las EPs funcionan como instrumentos no sólo de política económica, sino también social y productiva, siendo el Estado Nacional el

principal accionista. En este sentido, si tomamos en consideración que no todos los gobiernos comparten la misma visión de Estado, es predecible esperar, que cada gestión de gobierno que asume la conducción del Estado Nacional, busque disponer de la estructura gubernamental en su sentido más amplio, a fin de desarrollar políticas públicas que contribuyan a alcanzar los objetivos de gestión trazados.

Esto no implica, desde ya, y tal como lo expusieron las entrevistadas, que se pierda de vista la importancia de una visión de largo plazo, de gestiones integrales y eficientes, y del avance técnico, en tanto resulta fundamental garantizar la prestación de determinados servicios, así como la preservación del patrimonio del Estado, el uso responsable de fondos públicos, y el desarrollo sectorial. Sólo combinando aspectos técnicos y políticos en igual medida, será posible mitigar estos desafíos de continuidad o, al menos, acortar tiempos de organización o reorganización.

Otro aspecto propio de las EPs que ha sido traído de manera recurrente por las entrevistadas como dificultad para la gestión, es la exposición pública y mediática. Las EPs, al ser “de todos/as/es”, se encuentran expuestas al escrutinio público que, a menudo, se torna en cuestionamiento social y ataque de los medios de comunicación. Este deber de explicar públicamente las decisiones que se toman, los cambios que se producen o las dificultades que se enfrentan, produce, en palabras de las entrevistadas, no sólo un desgaste individual, sino que, en muchos casos, perjuicios para la propia gestión que se encuentra abiertamente atacada por grupos de interés que a menudo ignoran las especificidades o dificultades del propio sector y poseen intereses políticos contrarios. Esto, amén de generar consecuencias sobre la estabilidad de la conducción, puede perjudicar la gestión por alertar a la competencia (en los casos no monopolísticos) y afectar a los trabajadores y trabajadoras, que temen por su estabilidad.

“La persecución mediática es horrible. Lo que intenta sobre todo es acallar a las mujeres. Cuando te comés un par de ataques gratuitos muchas veces te sacan

la voluntad de un montón de cosas y te tenés que levantar. Hay mucha malicia y malicia política en esos golpes. Hay fuegos enemigos y hay fuegos amigos también”

Esta persecución mediática, si bien es recurrente fundamentalmente en empresas de gran tamaño, es percibida por las entrevistadas como más aguda u hostil cuando la conducción es ejercida por mujeres, e interpretada por ellas como una acción dirigida a “aleccionarlas”, exponerlas y amedrentarlas.

En menor medida, se mencionan entre las dificultades propias de las EPs, las vinculadas a los controles y procedimientos. Las EPs conjugan elementos de ambas esferas (pública y privada). Por un lado, cuentan con controles públicos, y en ese marco con procedimiento muchas veces burocráticos y restrictivos, pero al mismo tiempo, en muchos casos, compiten en el mercado, lo que supone una limitante para potenciar su competitividad, y por ende su rentabilidad.

El componente de entrecruzamiento de lo político y lo económico, lo partidario y lo corporativo, además de suponer un desafío en términos de gestión, es identificado por una parte de las entrevistadas como una dificultad adicional para el acceso y permanencia de mujeres, en tanto supone la superposición de diversas brechas, cuyos cruces dan como resultado experiencias únicas de opresión y exclusión.

“Al hacer la intersección entre política, y altos niveles técnicos duros, se encuentran muy pocos perfiles femeninos [...] La variable política per se no complejiza más (el acceso) pero la interseccionalidad entre política, sectores masculinizados, y puestos de decisión, hace que se potencien las dificultades”.

La responsabilidad económica y política combinada que supone la gestión de las EPs es percibida como un factor disuasivo de la designación de mujeres, reforzando el fenómeno de segregación horizontal desarrollado previamente en este documento.

c. Desigualdades de género

Otro punto fundamental a indagar con las entrevistadas, se vinculaba a su percepción de las desigualdades de género, su análisis e interpretación de las mismas, y sus propias experiencias vivenciales.

En lo que respecta a la percepción de la desigualdad, existe un consenso generalizado en que las mujeres enfrentan más barreras que los varones para el acceso a puestos de decisión. No obstante ello, todas sostienen que en los últimos 10 años se han dado avances en materia de igualdad y han disminuido, al menos parcialmente, dichos obstáculos (con matices sectoriales).

Otros aspectos indagados han logrado menor consenso entre las entrevistadas. Mientras algunas consideran que el sector público presenta mayores dificultades para el acceso de mujeres a juntas directivas, otras consideran que el sector privado es más hostil o que no existen diferencias entre ambos sectores en tanto ambos se encuentran atravesados por la desigualdad estructural. De igual modo, si bien algunas consideran que la variable política dificulta aún más el acceso de mujeres (33%), la mayoría consideran que es un componente favorable para impulsar su ingreso (66%).

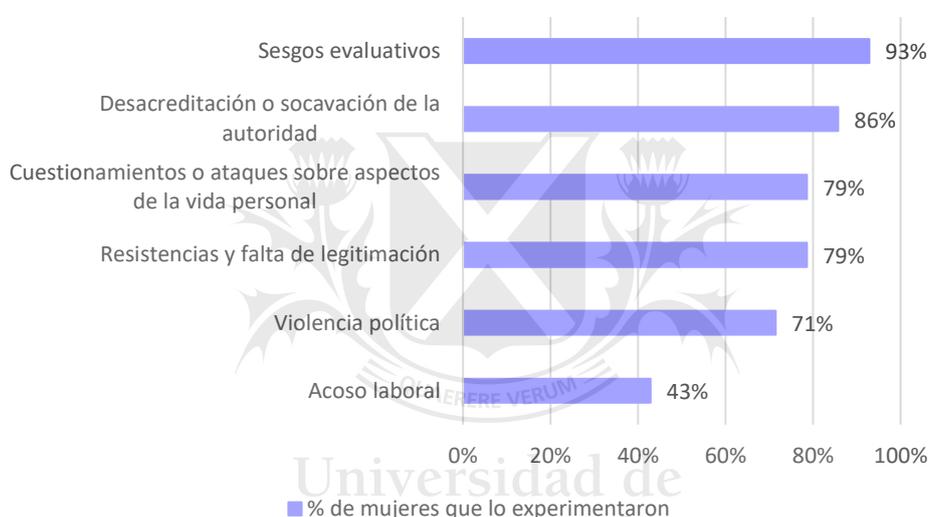
“La paridad de género vino desde la política. Creo que la política tiene mucho más potencial transformador que cualquier otra dimensión. Como potencial arma de transformación la política es mucho más transformadora que cualquier iniciativa privada”.

En lo que respecta al análisis de las causas de esta desigualdad en la promoción, las entrevistadas comparten que la cooperación y el apoyo entre los varones (“camaradería”) dificulta la apertura de los espacios. Lo mismo ocurre con la maternidad, que a menudo es entendida como una traba para el ejercicio de puestos de decisión, aunque las propias mujeres sostienen que, por el contrario, la maternidad conlleva el desarrollo de nuevas

habilidades y fortalezas beneficiosas para el rol, pese a las enormes dificultades que genera en materia de conciliación.

Las experiencias relatadas por las entrevistadas, resultan tan alarmantes como ilustrativas de las desigualdades analizadas por la literatura feminista. Casi todas las entrevistadas declaran haber experimentado algún tipo de violencia o discriminación en su trayectoria profesional y laboral.

Gráfico 9. Desigualdades experimentadas por las mujeres entrevistadas



Fuente: elaboración propia sobre la base de las 15 entrevistas realizadas.

Entre los sesgos más arraigados, se destacan las resistencias y falta de legitimación, desacreditación y socavación de su autoridad.

“Al hombre le cuesta mucho ser conducido por una mujer. Y es un trabajo que nos va a llevar para mí, 15 años más. Hay personas que lo dicen abiertamente, hay machismo explícito, lo he vivido en carne propia.”

Algunas entrevistadas ponen de manifiesto, incluso, los cuestionamientos que han sufrido cuando han accedido a sus puestos de directivas en empresas públicas. En el caso de perfiles netamente políticos, por ejemplo, se les cuestiona la falta de conocimiento técnico; conocimiento que no le ha sido reclamado a varones en las mismas posiciones. En el caso de mujeres que presentan vínculos familiares con otras figuras de la política,

se las referencia como “esposa de”, “hermana de”, “hija de”, desacreditando e invisibilizando sus trayectorias individuales.

Por otra parte, abundan entre las entrevistadas, los cuestionamientos y ataques sobre su vida personal. Desde la decisión de maternar o no hacerlo, hasta cómo se ejerce esa maternidad y el estado civil, son foco de comentarios, que en definitiva no hacen más que reproducir los estereotipos de género.

“Nos exigen ser perfectas en todo y ser madres de manual. Que tenemos que triunfar en lo profesional, pero tenemos que ir a todas las reuniones de colegio, hacerles la comida y jugar, cuidar nuestra imagen y todo...”

Esto refuerza la existencia de sesgos evaluativos. De manera unánime las entrevistadas identifican una “doble presión” sobre sus hombros por su mera condición de género. La evaluación del desempeño o trayectoria de las mujeres se encuentra atravesada por un sesgo sistemático que infravalora sus esfuerzos, sus logros o credenciales. *“Nos miden con la vara del patriarcado”, “los varones tienen que probar mucho menos”, “Nadie dice que alguien hace mal las cosas por ser varón, pero si a la inversa”, “Nos pegan más fuerte que a los varones”, “tenemos que tener más experiencia y sino más horas de laburo”.*

En algunos casos, inclusive, estos comportamientos sexistas han escalado a violencia política, simbólica y acoso laboral.

En palabras de las propias protagonistas, mencionan como han debido fortalecerse *“a los golpes”* y asumir posiciones combativas, para lograr abrirse espacio y sostenerse.

Otra característica personal que ha sido mencionada como agravante de la desigualdad, ha sido la juventud. En varios casos se destacó que el hecho de, no sólo ser mujer, sino que además ser mujer joven, ha llevado a cuestionamientos mayores, e incluso

arremetimientos de distinta índole. “*Es una combinación letal*” declara una de las entrevistadas.

d. Desafíos en materia de igualdad

Si bien entre las medidas necesarias para romper los techos de cristal, se identificaron las vinculadas a políticas de cuidado que favorezcan la conciliación de la vida productiva con la reproductiva y la educación para transformar patrones culturales, una parte considerable de las entrevistadas destacaron como factor crucial, las dimensiones de responsabilidad individual y responsabilidad colectiva.

La apropiación individual de recursos, competencias, valores y espacios, es entendido por las entrevistadas como un elemento irrenunciable para alcanzar niveles de influencia en espacios de las características de las empresas públicas. En línea con los argumentos esbozados por el feminismo liberal, varias destacan la importancia del empoderamiento de las mujeres, para que sean ellas mismas las que comiencen a ir en busca de metas profesionales ambiciosas, ir abriendo camino y conquistando nuevos espacios, o como se ha mencionado en diversas oportunidades “*patear puertas*”, “*golpear la mesa*” o “*abrirse paso a los codazos*” tomando en consideración las resistencias culturales y desigualdades estructurales que operan como expulsoras de las mujeres en estos ámbitos.

De manera complementaria, las mujeres destacan lo esencial del valor de la sororidad, en tanto principio político, ético y, fundamentalmente, práctico. Además de destinar esfuerzos y sacrificios personales en miras de alcanzar espacios de poder, destacan la necesidad de que las propias mujeres contribuyamos al crecimiento de otras. Derribar barreras para que las que vienen detrás no tengan que enfrentar los mismos

obstáculos, y que efectivamente cada vez sean más las que logren ocupar espacios de decisión pública y política.

“La sororidad, se habla mucho pero no siempre se trabaja con la fuerza que hay que trabajarla. Hay mujeres que no se animan (a asumir puestos de poder), pero también hay mujeres que no acompañan”.

“Por empezar, unirnos, tener objetivos, tener mucha consciencia que los avances son colectivos y no individuales. Cualquiera mujer que piense que se salva por sí misma, tal vez se puede salvar, pero no va a transformar nada. Me parece que la acción colectiva es fundamental”.

Desde el rol de las mujeres que alcanzaron puestos de poder se reconoce la doble responsabilidad de, no sólo representar los intereses de las mujeres y promover gestiones sensibles al género e inclusivas, sino que también la responsabilidad de continuar abriendo puertas, desde la militancia, pero también desde la alta política, para que cada vez sean más las mujeres que tengan la oportunidad de desarrollarse en espacios tradicionalmente reservados a varones cis heterosexuales.

Así lo ilustró Simone de Beauvoir cuando definió al feminismo como “un modo de vivir individualmente y de luchar colectivamente”. Un ejemplo práctico y categórico de esta definición, es el caso del colectivo Mujeres Gobernando, impulsado e integrado por más de 200 funcionarias públicas nacionales de la actual gestión del Frente de Todos, con el objetivo de fortalecer las redes internas de apoyo y colaboración entre mujeres en la gestión y de impulsar el diseño de políticas públicas con perspectiva de equidad de género y diversidad.

En esta línea, se destaca y refuerza por parte de las entrevistadas, la importancia de sostener la lucha para evitar retrocesos en materia de derechos, y de comprender que aún quedan muchas conquistas por alcanzar para hablar de igualdad real. Los procesos políticos no son lineales, y enfrentan marchas y contramarchas. Ilustrando esta problemática, una entrevistada destaca, *“aquellas que llegamos, si bien ahora somos más, no somos un montón. Y no necesariamente tenemos tanto poder. A veces nos usan para*

la foto". En ese sentido, para no reproducir el tokenismo y *"caer en la trampa del patriarcado"* que busca convencernos de que la igualdad es una realidad, y que nos *"deberíamos conformar con lo que se alcanzó"*, es fundamental sostener la militancia desde todos los espacios y promover la capacidad organizativa de las mujeres.

Por último, otro de los elementos aportados por las líderes, ha sido la importancia de contar con una voluntad política que promueva activamente el liderazgo de las mujeres. Así como Mattis (2000) argumenta que la existencia de un apoyo "de arriba hacia abajo" es un elemento fundamental para potenciar el ascenso de mujeres en empresas, las entrevistadas exponen, en su mayoría, que su ascenso no hubiese sido posible sin el apoyo de su jefe/a político/a, y sin la pertenencia a un espacio abierto y comprometido con la construcción de cuadros políticos femeninos.

Capítulo V. Conclusiones

"Podremos hablar de igualdad el día que haya tantas mujeres mediocres en puestos de decisión, como varones mediocres los hay hoy".

El acceso de mujeres a espacios de decisión pública es un componente central para la consecución de la igualdad de género. En este marco, me propuse emprender el presente trabajo de investigación orientado a contribuir, no sólo al desarrollo académico en la materia, sino fundamentalmente, a visibilizar las dinámicas que operan en detrimento del acceso de mujeres a sectores estratégicos.

Entre los principales hallazgos de este trabajo, se destaca que la relevancia política y económica de las empresas públicas no operaría como un sesgo negativo para el acceso de las mujeres a puestos de decisión, como sostenía la hipótesis de este trabajo. Si bien se puede alegar que determinadas características organizacionales resultan más

favorables o desfavorables al acceso de mujeres, como el tamaño del directorio o la clasificación genérica del sector, ninguna de las variables analizadas mediante el cálculo de coeficiente de Pearson, ha mostrado una correlación significativa con nuestra variable dependiente.

Ahora, ¿dónde están las mujeres? Si bien las mujeres ven limitado su acceso a puestos de decisión en las EPs, cuando acceden, lo hacen en empresas de diversa relevancia política y económica. Su presencia se evidencia tanto en EPs de escasa visibilidad y trascendencia, como en empresas de elevado peso político e incidencia estratégica. En concordancia con lo que establece la literatura de conformación de gabinetes (Skigin y Seira, 2016; Martínez Gallardo, 2011; Deheza, 1998, entre otros), lo que determinará su potencial de acceso será, en definitiva, no la relevancia de la empresa sino, por un lado, aspectos individuales como la contribución personal a la estrategia política del partido y la construcción de capital político, y por el otro, aspectos generales, como la existencia de una voluntad política orientada a promover activamente la inclusión de mujeres y diversidades en los directorios.

En sintonía, el análisis cualitativo de las entrevistas realizadas, ha permitido ratificar éstas como variables presuntamente explicativas del acceso de mujeres, así como aportar nuevos hallazgos a la investigación.

De las entrevistas se desprende la variable de confianza política como factor determinante para el acceso a puestos de decisión. Si bien el peso de dicha variable cambia según el partido o alianza de gobierno, en cualquier caso, se constituye como un elemento innegociable en la designación, en tanto la gestión de las EPs supone la necesaria alineación a la estrategia política nacional.

Ahora, ¿por qué hay menos mujeres primeras líneas en empresas públicas que en la Administración Pública Nacional, si en ambos casos las designaciones se rigen por

criterios políticos? Al combinar las EPs no sólo una función de relevancia política, sino también económica en sectores estratégicos, las mujeres se enfrentan a la “doble segregación”. Para llegar deben necesariamente, por un lado, romper el techo de la política y construir legitimidad y confianza en un territorio tradicionalmente dominado por varones y, por el otro, romper las paredes de cristal consolidándose como perfiles técnicos de gestión integral en sectores masculinizados. Esto no ocurre necesariamente en la APN.

Si bien las mujeres se han insertado progresivamente como autoridades superiores en la APN, su presencia como titulares de áreas económicas y estratégicas, aún es baja. En nuestra historia no hemos conocido todavía una Ministra de Economía, de Planificación, o de Obras Públicas y su presencia como autoridades superiores en carteras de estas características también es incipiente³⁹. Adicionalmente, cuando se desempeñan como secretarías o subsecretarías lo hacen fundamentalmente en carteras feminizadas o en áreas de asistencia como Asuntos Jurídicos y/o Administrativos. Esto refleja que, si bien los porcentajes de participación femenina como primeras y segundas líneas de la APN son más altos que los de las EPs, la segregación horizontal, aún se sostiene con fuerza, restringiendo el acceso de mujeres a áreas estratégicas.

Otro elemento identificado por las entrevistadas como explicativo de esta subrepresentación agudizada en las EPs, respecto a la APN, es la baja visibilidad que estas organizaciones tienen para la sociedad en general y para el propio movimiento feminista. Esto se encuentra en consonancia con lo expresado por Hillman y Shropshire (2007), en tanto exponen que, a mayor visibilidad pública, mayor presión para ajustarse

³⁹ Según el informe de la Sindicatura General de la Nación (2019) las mujeres representan el 0% de las autoridades superiores del Ministerio de Transporte y del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, el 13% del Ministerio de Obras Públicas, el 21% del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, y el 35% del Ministerio de Economía. En este último caso, las mujeres identificadas como autoridades superiores se desempeñan en la Secretaría Legal y Administrativa, Unidad de Gabinete de Asesores y la Unidad Ejecutora Especial Temporaria “Unidad de Coordinación y Gestión de Asuntos Internacionales”.

a las expectativas de la sociedad. En este sentido, las EPs no se han planteado, hasta hoy, como territorio de disputa de poder de las mujeres y de demanda popular feminista, a diferencia de la APN que ha sido foco de investigaciones académicas, reclamos sociales, iniciativas legislativas y abordaje de los medios de comunicación.

Ahora, si bien la confianza política funciona como condición necesaria para la designación en juntas directivas de EPs, no siempre resulta condición suficiente. No al menos cuando hablamos de mujeres. La acreditación de trayectorias profesionales, técnicas y políticas notorias por parte de las candidatas, se destaca como un factor recurrente. El acceso a juntas directivas por parte de mujeres, requiere de la confluencia de elementos complejos y específicos, que atañen a las dos dimensiones que interactúan en las empresas públicas: lo partidario y lo empresario, lo público y lo privado, lo técnico y lo político.

Y aquí un aspecto que resulta importante señalar, es que aquellas mujeres que alcanzaron puestos de Presidentas en EPs, se caracterizan por presentar perfiles destacados. Los antecedentes observados contribuyen a visibilizar la existencia de sesgos evaluativos de género, que tienen como consecuencia una mayor exigencia implícita para las mujeres, quienes deban acreditar mayores credenciales académicas, contar con más antecedentes laborales y validar “doblemente” sus aptitudes, para poder acceder a las mismas posiciones que los varones. Tal como lo ilustró una entrevistada, *“Nosotras no tenemos la opción de ser mediocres, mientras que el hombre tiene la posibilidad de serlo sin que eso sea un problema efectivo para su lugar de trabajo, y sin ser juzgado”*.

Esto refuerza la idea compartida por todas las entrevistadas, que mientras que el “varón promedio” llega a ocupar puestos de decisión, la mujer que logra hacerlo es una “mujer por encima del promedio”. Cuando hablamos de “promedio” en este marco, hacemos referencia a las dimensiones educativa, laboral y familiar. Mary Guy (1993) ya

explicaba en su investigación como los varones que ocupan posiciones de jerarquía suelen vivir “vidas familiares tradicionales” mientras que las mujeres para acceder y permanecer en este tipo de posiciones deben asumir un estilo de vida familiar “no tradicional”, renunciando en muchos casos a la posibilidad de ser madres. Esto discute directamente con los argumentos liberales que sostienen el rechazo a las políticas de acción afirmativa bajo la premisa de la meritocracia como criterio absoluto para el acceso de las personas a puestos de decisión, ignorando las desigualdades que subyacen.

Si bien la obtención de perfiles técnico-políticos con conocimiento específico de sectores muy profesionalizados no es una tarea simple, independientemente del género; para el caso de las mujeres, pareciera que sólo se abre la puerta de acceso para las que “cumplen con todos los requisitos” mientras que los varones pueden acceder sin completar esta exigente *checklist*. Sucede como si el “ser mujer” fuese una falta que hay que subsanar necesariamente con extrema solidez en todas las dimensiones involucradas; solidez que el varón puede sustituir con su mera condición de género.

Resulta fundamental en este sentido, comprender las dificultades que enfrentan las mujeres en sus trayectorias personales para cumplimentar esta suma de requerimientos, todos los cuales exigen adentrarse en terrenos de disputa masculinos, patriarcales y a menudo, machistas.

Los ámbitos académicos, políticos, técnicos han sido territorios históricamente dominados por varones (PNUD, 2010 y 2014). Las dinámicas de las relaciones en estos espacios usualmente resultan desalentadoras, hostiles y expulsivas para aquellas mujeres que buscan abrirse espacio. En lo que respecta a la política específicamente, se destaca un consenso unánime entre las entrevistadas respecto a la dificultad que generan las dinámicas informales de la construcción política (ilustrada y ejemplificada por la totalidad de las mujeres como “el partido de fútbol” o el “asado” de varones.). “Mientras

se mantengan las temporalidades y la alta sociabilidad masculina con que funciona la política, difícilmente se podrá aumentar la presencia de las mujeres en el campo político, y menos su capacidad de toma de decisiones” (PNUD, 2010).

Todo ello explica el reducido número de mujeres que ha logrado derribar aquellos obstáculos, y las personalidades fuertes que caracterizan a quienes lo han logrado.

Las propias entrevistadas identifican que, amén del conocimiento técnico y la militancia política, han llegado a desempeñarse en estos espacios gracias al apoyo colectivo y al desarrollo de un carácter resiliente y combativo (empoderamiento). Así mismo lo expuso Dora Barrancos en una entrevista a Página 12 (noviembre 2020), donde mencionó que *“una personalidad decidida no bastaba para ser reconocida y valorada en un mundo que claramente hegemonizaban los varones”*. Es por ello que uno de los compromisos primarios del movimiento feminista es *“el cambio para las mujeres en particular, y el cambio social progresivo en general”* (Blazquez Graf, 2012).

En esta línea, contrario a sostener que la política, por su carácter históricamente patriarcal y patrimonialista, dificulta el acceso de mujeres a puestos de decisión en EPs, las entrevistadas destacan unánimemente que, en este plano, la política puede constituirse como propulsora y catalizadora de la igualdad, siempre que exista un espacio político comprometido con ampliar su representatividad y una voluntad explícita que promueva el desarrollo de cuadros femeninos.

Sin embargo, no se puede ignorar que esta *“voluntad política”* a menudo es detentada por un varón. La mesa chica⁴⁰ donde *“se cocina”* la política, y se discute y negocia la distribución de cargos y recursos, sigue estando integrada mayoritariamente por varones. En ese sentido, para las mujeres alcanzar determinados lugares, siguen

⁴⁰ Concepto retomado de Pomares, J.; Leiras, M.; Page, M.; Zárate, S.; Abdala, M.B. *Los caballeros de la mesa chica. La lógica de designación de los gabinetes desde 1983*. Documento de Políticas Públicas/ Análisis N°138. Buenos Aires: CIPPEC (octubre de 2014).

necesitando del beneplácito de un varón que, ya sea por confianza, estrategia o conveniencia, les abra la puerta. Será fundamental, en ese sentido, que las mujeres que logran ingresar, disputen el poder internamente y pujen por un lugar en esa mesa chica, para posteriormente impulsar su ampliación a más mujeres. Sólo así, las mujeres podrán pasar de ser “las que esperan a ser elegidas”, a ser las que “eligen” y construyen desde la alta política, con perspectiva de género y diversidad.

Para ello, resulta fundamental comprender que, no es suficiente entender cómo funciona y cómo está organizada la vida social, también es necesaria la acción (colectiva e individual) para hacer equitativo ese mundo social desigual (Blazquez Graf, 2012).

Estos hallazgos contribuyen a visibilizar una realidad desigual de género, que se sostiene en su carácter estructural y sistémico, así como también permiten ilustrar la existencia de una combinación potenciada de brechas de acceso y permanencia en los espacios de decisión, que agudizan la subrepresentación de mujeres para el caso de las empresas públicas.

Resulta importante señalar que para una futura agenda de investigación restará evaluar el nivel de ejercicio de poder e influencia por parte de las mujeres en puestos de conducción de empresas públicas, con el fin de determinar si efectivamente, más allá de los avances visibles en términos numéricos, se produjo una transformación real en los patrones de género y distribución de poder. Por otra parte, resultará enriquecedor profundizar en un análisis integral y exhaustivo de las trayectorias individuales, para conocer el peso efectivo que los sesgos evaluativos de género tienen sobre el desarrollo de carrera política de las mujeres.

Bibliografía

Acker, Joan. *Hierarchies, Jobs, bodies: a theory of gendered organization*. Stockholm: University of Oregon and Arbetslivscentrum, 1990.

Acker, Joan. *From Sex Roles to Gendered Institutions*. *Contemporary Sociology*, Vol. 21, No. 5, pp. 565-569, 1992.

Arruzza, Cinzia; Bhattacharya, Tithy; Fraser, Nancy. *Feminismo para el 99% Un manifiesto*. Buenos Aires: Rara Avis. 125 pp. 2019.

Barbero, José; Castro, Lucio; Abad, Julieta y Szenkman, Paula. *Un transporte para la equidad y el crecimiento. Aportes para una estrategia nacional de movilidad y logística para la Argentina del Bicentenario*. Documento de Trabajo N° 79, CIPPEC, Buenos Aires, diciembre de 2011.

Barnes, Tiffany. *Gendering Legislative Behavior. Institutional Constraints and Collaboration*. Cambridge: University Press, 2016.

Barreto, Ryan, & Schmitt. *The Glass Ceiling in the 21st Century: Understanding Barriers to Gender Equality*. American Psychological Association, 2009

Basco, Ana Inés y Lavena, Cecilia. *Un potencial con barreras: la participación de las mujeres en el área de ciencia y tecnología en Argentina*. BID, 2019.

Blazquez Graf, Norma; Flores Palacios, Fátima; Ríos Everardo, Maribel. (Coordinadoras). *Investigación feminista Epistemología, metodología y representaciones sociales*. México: UNAM-CEIICH-CRIM-Facultad de Psicología. 410 pp. 2012.

Boserup, Ester. *Woman's Role in Economic Development*. London: International Journal of Social Economics, 1970.

Borner, Jutta, Mariana Caminotti, Jutta Marx y Ana Laura Rodríguez Gustá (eds.). *Ideas, presencia y jerarquías políticas. Claroscuros de la igualdad de género en el Congreso Nacional de la Argentina*. Buenos Aires: Prometeo, 2009.

Brunet Icart, Ignasi y Santamaría Velasco, Carlos. *La economía feminista y la división sexual del trabajo*. Culturales vol.4 no.1 Mexicali, ene./jun. 2016

Caminotti, Mariana y Del Cogliano, Natalia. *La paridad política en Argentina. Avances y desafíos*. 1a ed. ilustrada. Buenos Aires: Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD; Lima: IDEA Internacional; Panamá: Organización de las Naciones Unidas. Mujeres, 2017

Caminotti, M., Page, M., Zárate, S., y Bucciarelli, M.E. *¿Una ley incómoda? La primera implementación de la ley de paridad en la provincia de Buenos Aires*. Documento de Políticas Públicas / Análisis N°201. Buenos Aires: CIPPEC, Febrero de 2018

Chappell L. *Comparing political institutions: revealing the gendered 'logic of appropriateness*. *Politics & Gender* 2(2): 223-235. 2006.

CIPPEC. *Mujeres en los directorios de empresas públicas*. 2019.
<https://www.cippec.org/textual/mujeres-en-los-directorios-de-empresas-publicas/>

CNV. *Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública*. Buenos Aires: Comisión Nacional de Valores, 2017.

CNV. *Informe sobre género en los directorios de las empresas bajo el régimen de oferta pública*. Buenos Aires: Comisión Nacional de Valores, 2019.

Cotter, David. *The glass ceiling effect*. The University of North Carolina Press, Social Forces, December 2001.

De las Heras Aguilera, Samara. *Una aproximación a las teorías feministas*. Universitas, Revista de Filosofía, Derecho y Política, n° 9, enero 2009, ISSN 1698-7950.

De Torres Ramírez, Isabel. *Prólogo a la edición española en FREEDMAN, JANE: Feminismo. ¿Unidad o conflicto?*. Madrid: Traducción de José López Ballester, Narcea, Colección Mujeres, 2004.

Díaz Langou, G., De León, G., Florito, J., Caro Sachetti, F., Biondi, A. & Karczmarczyk, M. *El género del trabajo. Entre la casa, el sueldo y los derechos*. Buenos Aires: CIPPEC-OIT-ONU Mujeres-PNUD, 2019.

Diéguez, G. y Valsangiacomo, A. *El péndulo del mercado al Estado: ¿qué pasó con las empresas públicas en la última década en Argentina?*. Documento de Políticas Públicas / Análisis N°178. Buenos Aires: CIPPEC, Noviembre de 2016.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. *The structure of corporate ownership: Causes and consequences*. Journal of Political Economy, 93: 1155–1177, 1985.

Eagly, Alice H. y Carli, Linda L. *Through the Labyrinth: the truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

Elena, S. y Stalker, G. *¿Qué tiene de pública esta empresa? Transparencia y acceso a la información en las empresas del Estado*. Documento de Políticas Públicas / Recomendación N°110. Buenos Aires: CIPPEC, septiembre de 2012.

Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. *Board of Director Diversity and Firm Financial Performance*. Corporate Governance: An International Review, 11(2), 102-111. 2003.

C. Fagan, M. González-Menéndez, S. Gómez-Ansón (Eds.) *Women on Corporate Boards and in Top Management: European Trends and Policy*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, pp. 70-90, 2012.

Ferber, Marianne A. *Women and Work, Paid and Unpaid: A Selected, Annotated Bibliography*. New York: Garland, 1987.

Filgueira, Fernando; Martínez Franzoni, Juliana; & Staab, Silke. *El progreso de las mujeres en América Latina y el Caribe 2017. Transformar las economías para realizar los derechos*. ONU Mujeres, 2017.

Flabbi, L., Piras, C. y Abrahams, S. *Female Corporate Leadership in Latin America and the Caribbean Region: representation and firm-level outcomes*. IDB Working Paper Series 655, 2016.

Folbre, Nancy. *Family Time. The Social Organization of Care*. ISBN 9780415310109, Published April 8, by Routledge, 2004.

Franceschet S. *Gendered institutions and women's substantive representation: female legislators in Argentina and Chile*. In: Krook ML and Mackay F (eds) *Gender, Politics and Institutions*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 58-78. 2011.

García de Fanelli, A. *Mujeres y empleo público. El caso de las empresas estatales*. En CEDES, Buenos Aires, 1988.

García Prince, Evangelina. *El espejismo de la igualdad: el peso de las mujeres y de lo femenino en las iniciativas de cambio institucional*. Otras Miradas, vol. 6, núm. 1, pp. 24-30, Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela, Junio 2006.

Guy, Mary E. *Three steps forward, two steps backward: The status of Women's integration into public management*, en *Public Administration Review*, Vol. 53, No 4, pp. 285-292. Julio-Agosto, 1993.

Hawkesworth, M. *Congressional Enactments of Race-Gender: Toward a Theory of Raced-Gendered Institutions*, *American Political Science Review* 97(4), pp. 529-550. 2003.

Hillmn, Amy J. y Shropshire, Christine. *Organizational predictors of women on corporate boards*. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 4, 941-952, 2007.

Honorable Cámara de Diputados de la Nación (HCDN). *Guía para el uso de un lenguaje no sexista e igualitario en la HCDN*. Argentina, Buenos Aires, 2015.

Htun, Mala, Marina Lacalle y Juan Pablo Micozzi. *Does Women's Presence Change Legislative Behavior? Evidence from Argentina, 1983-2007*. *Journal of Politics in Latin America*, Vol. 5, N° 1, 2013.

Jourová, V. *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*. European Commission, 2016.

Jubeto, Yolanda; Larrañaga, Mertxe y Rodríguez, Arantxa. *Economía feminista: enfoques y propuestas*. En *Ekonomiaz, Revista vasca de economía*. Número 91. País Vasco: Ogasun eta ekonomia saila. 398 pp. 2017.

Kabeer, N. *Feminist perspectives in development: A critical review*. En H. Hinds, A. Pheonix, & J, 1992.

Kabeer, N. *Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women's empowerment*. *Development and Change*, 435-464, 1999.

Katzenstein, M.F. *Faithful and Fearless: Moving Feminist Protest inside the Church and Military*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1998.

Kenny M. *Gender, institutions and power: a critical review*. *Politics* 27(2): 91-100. 2007.

Kenny, H. *Democracia Paritaria: Mapa de Género en la Política Argentina 2020*. OEAR. CIPPEC, 2019.

KPMG. *Las mujeres en directorios de las 500 empresas que más venden*. Mercado, Agosto 2018.

Krook, Mona Lena y O'Brien Diana Z. *All the President's men? The appointment of female cabinet ministers worldwide*. *The Journal of Politics*, Vol. 74, No. 3, Julio, pp. 840-855, 2012.

López-Zafra E., García-Retamero R., Dieckmann A., Eagly A. *Dinámica de estereotipos de género y poder: un estudio transcultural*. *Revista de Psicología Social*, 2008.

Massolo, Alejandra. *Participación política de las mujeres en el ámbito local en América Latina*. 2007.

Mattis, Mary C. *Women corporate directors in the United States*. Catalyst, New York, 2000.

McKay, Ailsa. *Counting on Marilyn Waring: New Advances in Feminist Economics*. [Demeter Press](#), Retrieved January 16, 2014.

McKinsey Global Institute. *The power of parity: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*. September 2015.

Meyer, J.W. & Rowan, B.P. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, vol. 83: 340-363. 1977.

MINCYT. *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030*. Documento preliminar. Septiembre 2020

Mishra, N. & Tripathi, T. *Conceptualising Women's Agency, Autonomy and Empowerment*. Economic and Political Weekly Journal, 2018.

Mosedale, S. *Assesing Women's empowerment: Towards a conceptual framework*. Journal of International Development, 243-257, 2005.

Observatorio de igualdad de género de América Latina y el Caribe [OIG]. *El salto de la autonomía. De los márgenes al centro. Informe anual 2011*. CEPAL: Santiago de Chile, 2011.

OCDE. *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. Paris: OECD Publishing, 2015.

OIT. *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso. Informe mundial*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2015.

ONU Mujeres. *Brecha salarial de género*. <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/que-es-la-brecha-salarial>, 2020.

ONU y OIT - Programa Ganar Ganar. https://www.ilo.org/americas/programas-y-proyectos/WCMS_714754/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo. *Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*. Oficina Internacional del Trabajo –Ginebra: OIT, 2019.

Oszlak, O. *Estado y sociedad: las nuevas fronteras*. CEDES, Buenos Aires, 1992.

Oszlak, Oscar. *Falsos Dilemas: macro-micro, teoría-caso, cuantitativo-cualitativo*. En Wainerman, C. y Sautu, R. (comp.): *La trastienda de la investigación*, Editorial Manantial, Buenos Aires, 2011.

PNUD. *Desarrollo Humanos en Chile. Género: los desafíos de la igualdad*, Santiago de Chile, 2010.

PNUD. *Igualdad de género en la administración pública*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Nueva York, Estados Unidos, 2014.

PNUD. *Género en el trabajo: brechas en el acceso a puestos de decisión. Aportes para el desarrollo Humano en Argentina N° 8*. Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014.

Pomares, J.; Leiras, M.; Page, M.; Zárate, S.; Abdala, M.B. *Los caballeros de la mesa chica. La lógica de designación de los gabinetes desde 1983*. Documento de Políticas Públicas/ Análisis N°138. Buenos Aires: CIPPEC, octubre de 2014.

Rodríguez Enríquez, Corina. *Economía feminista y economía del cuidado. Aportes conceptuales para el estudio de la desigualdad*. Revista Nueva Sociedad No 256, ISSN: 0251-3552, marzo-abril de 2015.

Rodríguez Gustá, A. L. y Serafinoff, V. *¿Acortando la brecha de género? Políticas estatales y acciones empresariales para promover la igualdad de género en sectores económicos masculinos*. 2017.

Rubio, J. y P. Nuñez. *¿Quiénes dirigen las empresas públicas en Argentina? Recomendaciones para fortalecer los mecanismos de designación de sus directores*. Documento de Políticas Públicas N° 213, Buenos Aires: CIPPEC, 2019.

Salancik, G. R. *Interorganizational dependence and responsiveness to affirmative action: The case of women and defense contractors*. *Academy of Management Journal*, 22: 375, 1979.

SIGEN. *Informe de participación de mujeres en el Estado Nacional*. Observatorio de políticas de género. Junio 2020

Skigin, N y Seira, I. *Uniendo a los socios. Estrategias de designación de gabinetes en gobiernos de coalición presidenciales*. Ibero-Amerikanisches Institut; Iberoamericana (Madrid); 17; 64; 246-251, 2016.

Skigin, N y Seira, I. *Estrategias de designaciones presidenciales. La conformación de gabinetes en gobiernos de coalición en América Latina*. XII Congreso Nacional y V Congreso Internacional sobre Democracia, organizado por la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario. Rosario, 12 al 15 de septiembre de 2016.

Stacey, Working out. *New directions in women's studies*. págs. 101-112. NA: Sage.

Storani, M.L., Pautassi, L., Tula, M.I., y Archenti, N. *Hombres públicos, Mujeres públicas*. Fundación Sergio Karakachof y Fundación Friedrich Ebert. Buenos Aires, 2002.

Suchman, M. C. *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. *Academy of Management Review*, 20: 571–610, 1995.

Superintendencia de Riesgos de Trabajo. *Informe sobre la situación de género en el sistema de riesgos del trabajo*. Departamento de Estudios Estadísticos. Gerencia Técnica, Subgerencia de Planificación, 2019.

Suter, Christian. *Trends in Gender Segregation by Field of Work in Higher Education*. OECD, Women in Scientific Careers: Unleashing the potential, París: OECD Publishing, 2006.

Szenkman, P. *Menos autos y más y mejor transporte público para la Región Metropolitana de Buenos Aires*. Documento de Políticas Públicas/Análisis N°149. Buenos Aires: CIPPEC, 2015.

Terjesen, S., R. Sealy y V. Singh. *Women director in corporate boards: a review and research agenda*. Corporate Governance: an international review 17(3): 320-337, 2009.

Terjesen, S., Aguilera, R. V. y Lorenz, R. *Legislating a Woman's Seat on the Board: Institutional Factors: Driving Gender Quotas for Boards of Directors*. Journal of Business Ethics 128 (2): 233-251, 2014.

Vaca Trigo, I. *Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo*. CEPAL - Serie Asuntos de Género, 154. 2019.

Valor Ayllon, M. *¿Igualdad de género en el mercado laboral? Análisis del periodo 2014-2018, en México, desde la economía feminista*. FLACSO, Argentina, Buenos Aires, 2019.

Valsangiacomo, A. *La gestión de lo público: ¿cosa de hombres? La representación femenina en los puestos de decisión de la administración pública argentina*. XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 14 - 17 nov. 2017.

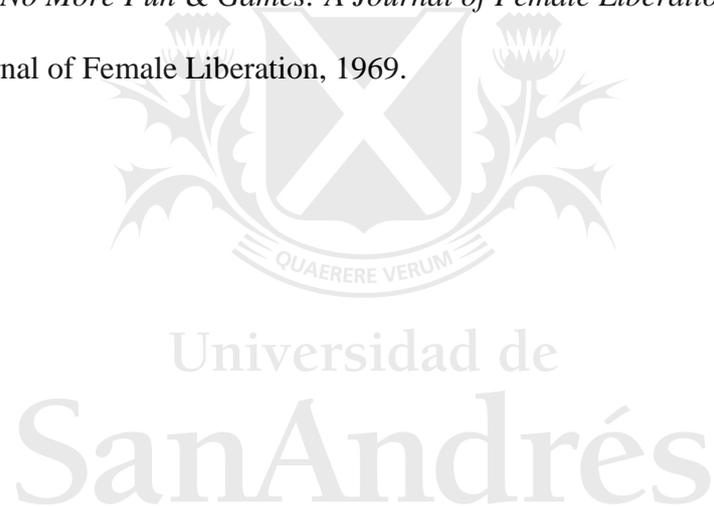
Valsangiacomo A., Brosio M., Montañó F., y Nuñez P. *Mapeo de Empresas Públicas en Argentina: 2003-2015. Principales características e impacto económico*. Informe Final. BID-CIPPEC, Agosto de 2016.

Valenduc, Gérard et al. [dir.]. *Widening Women's Work in Information and Communication Technology: Conceptual framework and state of the art. Final synthesis report*. Brussels: European Commission, 2004.

Vizcarra Bordi, I. *Entre las desigualdades de género: un lugar para las mujeres pobres en la seguridad alimentaria y el combate al hambre*. Argumentos (Méx.) vol.21 no.57 México may./ago. 2008

Waring, Marilyn. *If women counted: a new feminist economics*. [Harper & Row](#), [Macmillan](#), [Allen & Unwin](#), 1988.

Warrior, Betsy. *No More Fun & Games: A Journal of Female Liberation*. Issue Three 3, November, Journal of Female Liberation, 1969.



ANEXO

ANEXO 1. Descripción de variables utilizadas.

Máximas autoridades	Tipo variable	Descripción	Fuente
Presidente	<i>Nominal</i>	Nombre y Apellido	Sitios web oficiales, Memorias e informes de gestión de la empresa, acta de designación del directorio, resoluciones.
Sexo	<i>Dicotómica</i>	F para Femenino, M para Masculino	Sitios web oficiales, Memorias e informes de gestión de la empresa, acta de designación del directorio, resoluciones.
Trayectoria_especifica_sector	<i>Dicotómica</i>	Si posee antecedentes tanto académicos como laborales en el sector específico de la empresa pública	Sitios web oficiales + navegadores
Experiencia_gerencia	<i>Dicotómica</i>	Si posee experiencia en cargos gerenciales en empresas públicas o privadas	Sitios web oficiales + navegadores
Experiencia_publica	<i>Dicotómica</i>	Si posee experiencia en la administración pública de cualquier nivel, ya sea con cargos electivos o no electivos	Sitios web oficiales + navegadores
Años_trayectoria_especifica	<i>Continua</i>	Estimativo de los años de trayectoria específica contemplando el primer antecedente como línea de base	Sitios web oficiales + navegadores
CEO	<i>Nominal</i>	Nombre y Apellido (puede ser igual que el Presidente en muchos casos)	Sitios web oficiales, Memorias e informes de gestión de la empresa
Sexo	<i>Dicotómica</i>	F para Femenino, M para Masculino	Sitios web oficiales, Memorias e informes de gestión de la empresa
Directorio	Tipo variable	Descripción	Fuente

Directorio_tamano	Continua	Número de miembros del directorio, incluyendo Presidente	Carta orgánica de las empresas, Ley de creación (infoleg), sitio web oficial
N_mujeres	Continua	Número de mujeres en el directorio	Memorias e informes de gestión de la empresa, sitio web oficial, actas de designación de autoridades
%mujeres	Continua	N_mujeres/Directorio_tamano	Cálculo
La empresa	Tipo variable	Descripción	Fuente
Rubro_formal	Categórica	Nombre de la categoría primaria completa (identificada en el CLAE como letras del alfabeto)	Clasificador de Actividades Económicas (CLAE) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)
Actividad_estategica_plan2020	Dicotómica	Si la empresa pertenece o no a uno de los siguientes sectores: Agroindustria, Ambiente y Desarrollo Sustentable, Desarrollo Social, Energía, Industria, Infraestructura, Transporte y Salud.	Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación: Argentina Innovadora 2030
Problemática_social	Dicotómica	Si la empresa atiende o no alguna problemática o necesidad social	Estatutos
Clasificacion_genero	Categórica	Masculinizada, Feminizada o Neutral	Sobre la base de Krook & O'Brien
Antigüedad	Continua	Número de años desde su creación	Cálculo en base a la fecha de creación registrada/Buscar la fecha de creación en la Ley de Creación de las empresas (infoleg)
Estructura de propiedad	Tipo variable	Descripción	Fuente
n_accionistas	Continua	Cantidad de ministerios o privados que tienen acciones en la empresa	Memorias e informes de gestión de la empresa
Figura_juridica	Categórica	Empresa Interestadual, Sociedad Anónima con Participación Estatal Mayoritaria o Sociedad del Estado	Mapa del Estado de la Jefatura de Gabinete de Ministros
Accionistas_privados	Dicotómica	1= SI / 0= NO	Memorias e informes de gestión de la empresa
%acciones_privados	Continua	Porcentaje de acciones que poseen los privados	Memorias e informes de gestión de la empresa
Accionista_mayoritario	Nominal	Nombre completo del Ministerio que detenta la mayoría de las acciones de la empresa	Mapa del Estado de la Jefatura de Gabinete de Ministros

El servicio	Tipo variable	Descripción	Fuente
Serv_esencial	<i>Dicotómica</i>	1= SI / 0= NO	Estatutos y leyes de creación de las empresas
Presupuesto	Tipo variable	Descripción	Fuente
P_absoluto	<i>Continua</i>	\$ Presupuesto absoluto de la empresa	Presupuesto aprobado o balances
P_absolutoajustado	<i>Continua</i>	\$ Presupuesto absoluto de la empresa ajustado por inflación	Cálculo tomando el IPC del INDEC (377%)
P/Pnacional	<i>Continua</i>	Proporción que representa el presupuesto de la empresa sobre el Presupuesto Nacional de la APN	Cálculo
Recaudacion	<i>Continua</i>	Cantidad de Ingresos propios generados anualmente por la empresa	Presupuesto aprobado o balances
Recaudacion_ajustada	<i>Continua</i>	Cantidad de Ingresos propios generados anualmente por la empresa ajustados por inflación	Cálculo tomando el IPC del INDEC (377%)
Recaudacion/Gastos	<i>Continua</i>	Recaudación anual sobre Gastos Anuales	Cálculo
Resultado_financiero	<i>Categorica</i>	Superávit, Equilibrio o Déficit según conste en los Balances relevados	Balances, Memorias o Presupuestos
N_trabajadorxs	<i>Continua</i>	Cantidad de trabajadores totales de la empresa	Balances, memoria e informes de gestión
Tamano_nomina	<i>Categorica</i>	Clasificación del tamaño tomando como referencia: de 1 a 500 es pequeña, de 501 a 2000 es mediana y de 2001 en adelante es grande	

San Andrés

ANEXO 2. Detalle de mujeres entrevistadas

Año	Nombre	Cargo	Empresa
2020	CISNEROS, Anabel	Directora	Empresa Argentina de Soluciones Satelitales (AR-SAT)
2016	COSTANTINI, Isela	Presidenta y Gerenta General	Aerolíneas Argentinas S.A.
2020	FERREÑO, Cecilia	Directora	Construcción de Viviendas para la Armada (COVIARA)
2020	GALMARINI, Malena	Presidenta	Agua y Saneamientos S.A. (AYSA)
2020	HURTADO, Alesia	Directora	Playas Ferroviarias S.A.
2020	IRIONDO, Mirta	Presidenta	Fabrica Argentina de Aviones S.A. (FADEA)
2020	KISMER, Raquel	Directora	Banco de Inversión y Comercio Exterior S.A. (BICE)
2020	LAURENTI, Noelia	Directora	Corredores Viales S.A.
2020	LLORENTE, Bernarda	Presidenta	TELAM S.E.
2020	LOGATTO, Gabriela	Presidenta y Gerenta General	Empresa Argentina de Navegación Aérea S.E. (EANA)
2020	MARES, Laura	Gerenta General	EDUC.AR S.E.
2020	MURATORE, Verónica	Directora	Aerolíneas Argentinas S.A.
2020	PORTANERI, Antonia	Vicepresidenta	TELAM S.E.
2016/2020	SCAVINO, Florencia	Vicepresidenta	Corporación Antiguo Puerto Madero S.A.
2020	TRITTEN, Jesica	Vicepresidenta	Contenidos Públicos S.E.

ANEXO 3. Entrevista a directivas de Empresas Públicas

Trayectoria personal

1. ¿Cuáles son las experiencias profesionales que más te han marcado y que en cierta medida, consideras que fueron fundamentales para tu designación como directiva en ... (nombre de la empresa pública)?
2. En los espacios en que te has desarrollado con anterioridad, ¿has experimentado o percibido prácticas machistas, discriminatorias o prejuicios vinculados al género?
3. En alguna etapa de tu carrera, ¿has sentido que tu género funcionó como un condicionante negativo o como un obstáculo, implícito o explícito, para tu desarrollo profesional?
4. Si tuvieras que definir tu perfil ¿sería como profesional técnica, política o una combinación de ambas?

Experiencia en Empresa Pública

5. ¿Cuáles crees que son los factores propios de las empresas públicas que las vuelven organizaciones complejas?
6. ¿Por qué crees que hay tan pocas mujeres en puestos de decisión en empresas públicas?
7. ¿Cuáles crees que son los motivos que explican que haya menos mujeres en las Empresas Públicas que en la Administración Pública Nacional?
8. ¿Consideras que el acceso y permanencia de mujeres en espacios de decisión en Empresas Públicas, es más complejo que en empresas netamente privadas? ¿por qué?
9. ¿Has vivenciado alguno de estos factores desde tu rol? Subrayar.
 - a. Resistencia y falta de legitimación
 - b. Sesgo evaluativo
 - c. Violencia política y/o simbólica
 - d. Acoso laboral, sexual o psicológico
 - e. Desacreditación o socavación de tu autoridad
 - f. Cuestionamiento o ataque sobre aspectos de la vida personal

10. ¿Qué elemento/s de las empresas públicas, en tu experiencia, te resultó/resultaron más desafiante/s o complejo/s de gestionar?
- Situación sindical
 - Dimensión presupuestaria
 - Exposición pública/ mediática
 - Relación con el directorio/ accionistas
 - Particularidades el sector
 - Otros (especificar)
11. ¿Cómo crees que se lograría o qué crees que se necesitaría para ampliar el número de mujeres en puestos de decisión en empresas públicas?

Percepción de la desigualdad

Menciona a continuación que tan de acuerdo o desacuerdo está con las siguientes afirmaciones:

Muy de acuerdo - de acuerdo - ni de acuerdo ni en desacuerdo - en desacuerdo - totalmente en desacuerdo.

- En el mercado de trabajo existen más barreras para las mujeres que para los hombres a la hora de acceder a puestos de decisión
- En los últimos 10 años han disminuido las barreras de acceso para las mujeres a puestos de decisión
- La variable política de las empresas públicas supone una mayor dificultad para el acceso y permanencia de mujeres en puestos de decisión
- Las mujeres ven obstaculizada su carrera profesional cuando son madres
- La designación de mujeres como directivas no supone necesariamente la asignación de poder real
- La cooperación y apoyo entre hombres (camaradería) es una barrera para que las mujeres accedan a puestos de decisión en empresas públicas
- La condena por errores cometidos en la empresa es mucho mayor si la persona al mando es una mujer