

Facultad de Ciencias Económicas
Sede Centro - Campus 091
Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Carrera Título: Desigualdad de género en el sector bancario argentino entre el año 2011 y 2025.

Alumno: Bermudez, Micaela Agustina
Tutor metodológico: Rolla, María Laura

Agosto 2025

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal detectar aquellas barreras que dificultan a las mujeres acceder a puestos de decisión o liderazgo en las organizaciones bancarias argentinas, en desventaja con los hombres, lo que produce una profunda desigualdad en este ámbito institucional.

De acuerdo con el ensayo "El sistema financiero argentino, ¿reduce o amplifica la brecha de género originada en el mercado laboral?" publicado en noviembre de 2023, explica que existen diferentes factores que inciden en la profundización de la brecha de género dentro del mercado laboral, provocando un impacto negativo en el género femenino frente a la posibilidad de obtener un trabajo de mayor calidad que le permita percibir un ingreso significativo (Holloway, 2017).

Otro elemento importante que contribuye al incremento significativo de esta brecha, son las tareas propias de la maternidad, como el cuidado de los hijos o las tareas domésticas (Holloway, 2017).

Es por eso, que la presente investigación intentará comprobar las barreras existentes que impiden al género femenino ocupar cargos con una responsabilidad mayor y detectar si se logró perforar el llamado techo de cristal que, sin dudas, representa "un verdadero obstáculo para el crecimiento y presencia de las mujeres en las organizaciones".

En este sentido, considero necesario que tanto el Estado Nacional, como las empresas pongan en agenda esta problemática a fin de generar políticas públicas y acciones privadas que promuevan la integración de las mujeres en posiciones de mayor jerarquía, para ello, se presentará una propuesta al respecto.

Indice

Justificación…… 3
Planteo del problema ……. 5
Objetivos …… 8
Antecedentes ……. 8
Marco teórico …… 13
Caso Argentino: Banco Galicia …… 21
Abordaje metodológico …… 22
Capitulo I ……. 23
Capitulo II …… 29
Capitulo III …….. 32
Anexos …… 34
Conclusiones …….. 39
Bibliografía ……. 40

Justificación

A lo largo de las últimas décadas, se observa a nivel global, un incremento de la inserción femenina en puestos de liderazgo en el mercado laboral occidental, aunque el camino continúa siendo difícil.

Según una publicación del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), "El género del trabajo: entre la casa, el sueldo y los derechos" consultado para la presente investigación (CIPPEC, 2019) explica que, durante el siglo pasado, se registra una evolución de la participación de las mujeres en el mercado laboral, principalmente en los países más desarrollados.

No obstante, en el documento mencionado, se señala que este crecimiento se realizó en diferentes momentos debido al contexto internacional en cuanto a lo económico y social, es decir en ocasiones sube esa participación y en otras instancias baja.

En nuestra región, desde la mitad del siglo XX se visualiza un aumento sostenido en el tiempo debido a que las mujeres dedican más tiempo al trabajo remunerado que al trabajo doméstico (Gasparini y Marchionni, 2015).

En este sentido, la tendencia indica que el avance laboral femenino ha sido significativo, pero aún persiste una brecha con respecto a los hombres (OIT, 2017).

En nuestro país, se produce un aumento en la tasa de la actividad de las mujeres adultas, pero se frena en los años 2000 mejorando la tendencia en los años posteriores (CIPPEC, 2019).

Resulta necesario destacar que la participación femenina en el mercado laboral evolucionó significativamente porque se vencieron algunos factores que se presentan como obstáculos para el crecimiento y desarrollo profesional, tal como:

- Armonización entre la vida laboral y familiar
- Tareas compartidas con las parejas;
- Ingreso y permanencia en el sistema educativo;
- La tasa de fecundidad actualmente es menor.

Sin embargo, existen otras barreras que aún persisten en detrimento del crecimiento laboral de las mujeres, por ejemplo, sigue siendo menor la participación y representación femenina en cargos de toma de decisión.

Según una entrevista a Andrea Pastrana, socia líder de Diversidad en la consultora KPMG publicada en el artículo "Techo de Cristal" por la Organización no Gubernamental, GROW - Género y trabajo, sostiene que la representación femenina en el sistema privado "solo un 17,5% de mujeres integran directorios, habiendo analizado 6.153 miembros (titulares y suplentes) que conforman las juntas directivas. De ese total, solo 1.077 son mujeres").

Siguiendo con los números proporcionados por el artículo precitado, se resalta que "las presidencias están ocupadas por hombres en un 93,6%, con lo que queda solo el 6,4% para mujeres. Sin dudas, son números que hacen reflexionar, ya que la representación femenina en puestos de toma de decisión continúa siendo muy baja en las empresas argentinas (Pastrana, 2024).

En el mismo artículo, se cita a Carolina Villanueva, directora y cofundadora de Grow, quien advierte que "la presencia de mujeres en la base o en puestos jerárquicos por sector o industria" se presentan las diferencias con respecto a los varones y aqueja que "la industria financiera tiene el 49% de su población femenina en el total de la dotación, es bastante equilibrado", aunque persiste el factor denominado techo de cristal, debido a que "se desgranan al subir la escalera corporativa".

Esta cita de Villanueva es reveladora y es lo que se propone en este trabajo de investigación advertir cuáles son las barreras persistentes que generan obstáculos en el espiral de crecimiento laboral de las mujeres, en el sistema bancario argentino.
En cuanto al impacto que dicho estudio genera en la sociedad, podemos identificar que la igualdad de género es fundamental para el desarrollo social y económico.
El objeto de este estudio es entender los impedimentos existentes para el desarrollo profesional de las mujeres, otorgando especial énfasis en los puestos de liderazgo, lo que supone un cambio en los organigramas con el fin de promover la equidad.
Desde la perspectiva organizacional es necesario identificar y analizar las políticas y prácticas que se están aplicando para promover la igualdad de género en los bancos, lo cual puede ayudar a otras organizaciones a implementar estrategias efectivas para cerrar la brecha de género en el liderazgo.

Este estudio proporcionará nueva evidencia sobre el estado actual del liderazgo femenino en los bancos argentinos, un tema que ha sido poco explorado en investigaciones previas. Aportará conocimientos relevantes tanto para académicos como para responsables de políticas públicas y organizaciones.
Esta investigación es relevante ya que aborda una problemática vigente a nivel nacional como internacional, la cual data de varias décadas. Nuevos estudios podrían generar un impacto positivo en las políticas de igualdad de género en las organizaciones privadas, sean bancarias o no, del país.

Planteo del problema

¿Cómo influye la desigualdad de género en las oportunidades de liderazgo en el sistema bancario argentino durante el periodo que abarca 2011 – 2025?

Considero que la desigualdad de género en el ámbito laboral es un problema que persiste a través de los años, tanto en el contexto internacional como en el local. Si bien a nivel global se han adoptado políticas que permitieron avanzar con las posiciones de liderazgo en manos del género femenino, todavía falta un amplio camino por recorrer ya que el acceso a dichas posiciones continúa siendo limitado.

Este trabajo plantea la importancia de la desigualdad de género en el sistema bancario, teniendo en cuenta que este sector influye en el desarrollo de la economía tanto en la región latinoamericana como en la argentina. Sobre este tema se presentaron avances y retrocesos en la equidad del desarrollo profesional entre las mujeres y los hombres.

Al respecto, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) ha realizado varios estudios que abordan las problemáticas complejas que afrontan las mujeres, focalizados no sólo en la inserción laboral, también la importancia de articular las tareas domésticas y de cuidados del hogar.

En la publicación “Privilegiadas y discriminadas. Las trabajadoras del sector financiero” emitido por la CEPAL se presentan los temas mencionados y se explica que las investigaciones realizadas en nuestra región en el sector financiero, se observa una intensa utilización de la mano de obra femenina lo que conlleva a un elevado nivel de productividad.

Aun persistiendo la desigualdad de género, se exige a las mujeres tener capacitación especializada y conocimiento de las nuevas tecnologías que demandan los puestos actuales y la innovación del sistema bancario (CEPAL, 2009). Es decir, se buscan perfiles altamente profesionalizados que se adapten a las continuas transformaciones que se somete este sector.

Siguiendo con el documento de la CEPAL explica que la incidencia del sector financiero y bancario en el desarrollo de las economías locales es de gran importancia, junto con otros factores, ya que determinan el acceso "al capital y su costo dentro de los márgenes que permite la política macroeconómica", además, son determinantes en el ahorro y la inversión. Éstos, son motivos para la creación de fuentes de trabajo de calidad y calificados si se compara con otros sectores.

Sin embargo, las consecuencias negativas que trajeron la tercerización de algunos servicios, la llegada de la tecnología y los problemas de las fusiones bancarias repercutieron en la reducción de empleo, principalmente en las mujeres. Tal el caso de Argentina, donde "de 1994 a 1995, producto del proceso de concentración sectorial, se suprimieron 22.000 puestos de trabajo" (OIT, 2001).

Según un informe del Banco Mundial (2001), la participación femenina en el mercado laboral en Argentina alcanzó el 52%, sin embargo, es una cifra que no expresa la equidad de género en el sector financiero, siendo un ámbito con alto predominio masculino.

Según la gerenta general de Emerald Capital, Elena Alonso, "las barreras estructurales, los estereotipos de género y la falta de oportunidades de desarrollo profesional son algunos de los factores que contribuyen a esta desigualdad".

Asimismo, sostiene la importancia de implementar acciones que fomenten la igualdad de género basados en "programas de mentoría, políticas de igualdad salarial y programas de desarrollo de liderazgo especialmente diseñados para mujeres" y agrega que si bien existe un insípido reconocimiento de la importancia de implementar líneas estratégicas que promuevan la inclusión en el sector financiera en nuestro país como en el mundo, todavía se necesita "más empresas, gobiernos y personas que tomen medidas para abordar las barreras estructurales y culturales que limitan la participación económica de las mujeres, como los estereotipos de género arraigados y la falta de políticas y programas que respalden su empoderamiento".

En un estudio sobre la alta desigualdad de género en empresas de América Latina y el Caribe emitido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el 2021, revela que la igualdad de género es uno de los pilares del Plan BID (Visión 2025) en donde se incluyen diversas líneas que promueven incentivos y organizaciones lideradas por mujeres.

Este documento es claro y pretende destacar que la presencia de las mujeres en puestos jerárquicos y liderazgo es de vital importancia en la fuerza laboral, en primer lugar, por su adaptabilidad en las transformaciones que se llevan a cabo en el mercado laboral, principalmente en el sector financiero y segundo por estar altamente calificadas.

Asimismo, el estudio publica una serie de recomendaciones para reducir la brecha de desigualdad de género en el mercado laboral – financiero basado en el cambio de la legislación sobre cupo de género o establecer cláusulas sobre cupo en los acuerdos que se firmen entre países, como así también el desarrollo de programas de capacitación, impulso en el desarrollo profesional y horarios flexibles para coordinar entre el trabajo remunerado y no remunerado que ocupan la mayoría de las mujeres.

Este mismo informe presenta los siguientes datos que revelan los obstáculos del crecimiento laboral femenino:

- “La presencia femenina predomina significativamente en las áreas consideradas blandas, como comunicación y relaciones públicas. En áreas duras, como comercio exterior, las mujeres representan menos del 35% de las personas empleadas.
- Existe una mayor proporción de mujeres en cargos bajos (36%) que en cargos altos (25%).
- Las mujeres representan solo un 35% de la fuerza laboral que utiliza tecnologías avanzadas.
- Seis de cada 10 empresas no brindan ningún tipo de licencia materna más allá de lo que determina la ley.
- Apenas un 15% de las empresas analiza si existen brechas salariales dentro de su organización” (BID, 2021).

Por todo lo expuesto, considero que, siendo el sector financiero clave en la economía argentina, una mayor inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo podría potenciar la innovación, la toma de decisiones y la eficiencia dentro de las instituciones bancarias, mejorando el actual capital humano.

La presencia de mujeres en puestos jerárquicos y toma de decisiones fortalece la diversidad de pensamiento y en la mejora y aumento de la productividad en la gestión, lo que contribuye a la eficacia y eficiencia de las políticas del sistema bancario y financiero.

Objetivos

Objetivo general

Explorar la desigualdad de género en el liderazgo de las organizaciones bancarias en Argentina.

Objetivos específicos

a. Identificar las barreras y desafíos que enfrentan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo en los bancos argentinos.
b. Evaluar las políticas internas y externas de los bancos en relación con la equidad de género y su impacto en el liderazgo femenino.
c. Investigar las percepciones de los empleados sobre el liderazgo femenino en el sector bancario argentino.

Antecedentes de la investigación

A fin de contextualizar la problemática planteada se presentarán en este punto los antecedentes teóricos con diferentes enfoques sobre el tema.
La pregunta que me hago es ¿por qué el género femenino tiene menos posibilidades de incorporarse a escenarios de toma de poder? Seguramente, en la teoría se encontrará diferentes miradas sobre el tema, pero con un punto en común, que la desigualdad aún continúa persistiendo por cuestiones estructurales que se encuentran arraigadas en la sociedad en una sociedad que ha sido construida desde la noción patriarcal y estereotipos

consensuados que se han intensificado en la cultura, civilizaciones y sociedades modernas.
Es decir, se naturalizó “un orden social de segregación masculina/femenina”, ejerciendo “una dominación masculina cargada de ‘violencia simbólica’ que fomenta la escasa representación femenina en posiciones laborales socialmente valoradas” (Bourdieu: 2000).

Contextualizando en cuales son las barreras que enfrentan las mujeres a la hora de ser lideres, se investigó acerca de la existencia de prejuicios por estereotipos de género los cuales pueden influir en el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo; se utilizó un instrumento ya adaptado (BSRI) donde se lograron recolectar muestras representativas correspondientes a líderes y seguidores.

Los resultados permitieron demostrar que persisten prejuicios hacia las mujeres que desean ocupar posiciones de liderazgo, en tanto existe una creencia que sigue asociando al liderazgo con el género masculino. (Lupano Perugini, 2011)

En el caso particular de la Argentina, se estudió la situación actual de mujeres que han accedido a los más altos niveles de decisión en distintas empresas en la Argentina, analizando y comparando además de las tendencias de su participación en la actividad económica del país y de la región. El estudio fue realizado con una metodología cuali-cuantitativa y el análisis está basado en los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a 20 mujeres. (Heller, 2011)

Otro de los estudios realizados para entender porque la mayoría de los puestos de liderazgo están ocupados por hombres, se baso en analizar si el sexo del líder y del seguidor influye en las actitudes sostenidas por seguidores hacia mujeres lideres, el resultado de este no mostro influencia en el sexo del líder, pero si una tendencia a favor de que los lideres sean masculinos. (Lupano Perugini, 2013)

Según Campos García, en el artículo publicado en el año 2021, titulado “Ellas, lideres: un estudio del contexto empresarial iberoamericano”, tiene como objetivo evidenciar la infrarrepresentación de las líderes en el contexto empresarial iberoamericano y examinar las iniciativas que las compañías que allí operan han implantado a fin de impulsar el liderazgo femenino.

Como método se realizó un análisis tanto cuantitativo como cualitativo durante el periodo 2013-2020. Los resultados demostraron que, en Argentina, solo el 10% de los puestos está ocupado por mujeres, pero a diferencia de Chile, consigue triplicar sus cifras durante el periodo, al igual que Perú.

Conquistas femeninas

A grandes rasgos, se puede afirmar que a lo largo de los años las mujeres debieron luchar por ser aceptadas e incorporadas al mundo laboral, económico, social y político dirigido por hombres.

Incluso ha sido poco visibilizado la contribución femenina en los hechos históricos que han sido transcendentales para nuestro país. La mujer tuvo un rol fundamental en la construcción de la nación, con su participación en la guerra de la independencia, la lucha por los derechos civiles, su papel en la ciencia o la economía argentina y la lucha por la igualdad.

Algunas mujeres que vale la pena mencionar son: Juana Azurduy, Maria Remedios del Valle, Eva Duarte, Cecilia Grierson, Alicia Moreau de Justo, Alfonsina Storni o Victoria Ocampo entre otras.

Mano de obra barata

En el artículo “Un breve resumen de la conquista de derechos laborales de las mujeres en la historia” Silvina Gerbaldo (2021) señala que las mujeres en el siglo XV se identifican como mano de obra barata ya que sus labores en el mercado de trabajo estaban reducidas al tejido, el hilado, servidumbre y en talleres o tiendas familiares, entre otros.

Sin dudas se establecía un mercado de trabajo segregado en el cual proliferaba la división entre las mujeres y los hombres.

Siguiendo a la autora destaca que en el siglo XIX en Argentina se hallaba 140.000 mujeres que se dedicaban a los roles de costurera, lavandería, planchadoras, cigarreras, amasadoras, etc., ya que se suponía que con el salario del padre de familia era suficiente para sostener los gastos del hogar, siendo el salario de la mujer un aporte (Gerbaldo, 2021).

Asimismo, Gerbaldo sostiene que en los países de desarrollo industrial la legislación fabril que se suponía protegía a las mujeres asalariadas, se las conciben como "un grupo vulnerable y limitado a ciertos tipos de empleo".

Resulta importante señalar que desde el Estado se percibe a la mujer en "un estatus secundario de su actividad productiva tras haber definido el papel reproductor de la mujer como su función primaria" (Gerbaldo, 2021)

Durante el siglo XIX comienza a vislumbrarse la participación de la mujer en el movimiento sindical principalmente en los rubros relacionados con la industria textil, tabaco o calzado, dado que constituye un porcentaje importante en la fuerza laboral de aquel momento. Por otro lado, surge diferentes mítines y protestas encabezadas por mujeres, aunque en muchos casos debían tener autorización de sus esposos o padres.

Ya a finales de siglo es notable el empuje femenino en distintos ámbitos laborales destacándose las primeras mujeres universitarias en la rama de la ciencia o ingeniería.

Algunas Conquistas Femeninas

Sin dudas el siglo XX es el que marcó una gran diferencia por los logros obtenidos, ya que se sanciona la primera ley de trabajo de menores y mujeres, que "prohibía emplear

mujeres o menores de 16 años en trabajos nocturnos y sólo concedían un mes de licencia post–parto, sin retribución" (Gerbaldo, 2021).

Siguiendo con el estudio de la autora mencionada, menciona que en 1914 las mujeres formaban parte de la población trabajadora en un veinte por ciento (20%), ocupando tareas domésticas, costureras, modistas y tejedoras, y trabajadoras agrícolas y maestras, entre otras.

Se conmemora el Día Internacional de la Mujer con concentraciones en diversos países, en el cual se exige el derecho al voto y trabajo, poder ocupar funciones públicas, formación profesional y a la no discriminación laboral.

Asimismo, a mitad del siglo XX se conquistan algunos derechos, se logra la aprobación de leyes laborales que contemplan que las mujeres no podían trabajar más de ocho horas

diarias, se prohíbe el despido de mujeres embarazadas, se amplía la licencia por maternidad postparto y se incorporó la licencia para amamantar y la obligación de las empresas de tener guarderías (Gerbaldo, 2021).

Por otro lado, se establece que las mujeres mayores de edad (soltera, divorciada o viuda) tiene capacidad para ejercer todos los derechos y funciones civiles que las leyes reconocen al hombre.

Avanzado el siglo, las mujeres ocupan un rol importante en la enseñanza superior, se fortalecen los movimientos feministas en la década del setenta. La concepción tradicional, donde el padre es el eje de la familia, es modificada cuando se sanciona la ley de Patria Potestad. En paralelo, se aprueban las convenciones internacionales contra la discriminación de la mujer, La ley del Divorcio Vincular, del Voto Femenino, de Cupo Femenino y Sindical -se creó la obligatoriedad del 30% de las listas ocupadas por mujeres- y de Derechos sexuales y reproductivos.

Se registra que las mujeres accedían más a la educación y tenían menos hijos. Surgieron las primeras candidaturas en el ejecutivo nacional. Sin embargo, prevalece la idea de compatibilizar el trabajo remunerado con la familia.

Surgen nuevas estadísticas ya que aparecen las madres solteras, cae la fecundidad y comienza a verse un avance del cupo femenino en el área de servicios.

Por otro lado, se aprueba la ley que instituye la asignación familiar por maternidad que consiste en el pago de una suma igual al sueldo o salario durante el período en que la mujer goce de licencia legal en el empleo, se extiende la licencia y se mantiene la obligación de conservar el puesto a la trabajadora durante la misma.

Durante el siglo XXI se avanza con nueva legislación en materia de protección integral a las mujeres en virtud de la violencia machista que se ejerce sobre algunas de ellas. Se establece la Ley de Paridad de Género en el Código Nacional Electoral, se sanciona la ley Micaela y se rectifica el convenio 190 de la OIT, contra la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, marcando conquistas importantes en la lucha por el derecho a la igualdad.

Si bien en el siglo XX y XXI surgieron grandes transformaciones sociales y conquistas femeninas, la mujer continua con el dilema de enfrentarse a distintas barreras como la

falta de una red de contención en el cuidado de los hijos, la estrategia de articular su trabajo con las tareas domésticas y de cuidado o la desigualdad de género en el ámbito laboral.

Según datos arrojados por la consultora PageGroup, en nuestro país “el diecinueve por ciento (19%) de quienes integran los consejos directivos en las empresas son mujeres y el catorce por ciento (14%) está a cargo de la presidencia”.

En el año 2024 solo el ocho por ciento de los puestos en comités ejecutivos están ocupados por mujeres en la región, y en países como México y Brasil, esas cifras son aún más bajas, según McKinsey & Company.

Marco teórico

El liderazgo ha sido tradicionalmente asociado al genero masculino, especialmente en puestos de alta jerarquía, tal como lo es el sistema financiero argentino. Sin embargo, en el ultimo periodo, a nivel global se comenzó a debatir acerca de la participación de las mujeres en los puestos de liderazgo y toma de decisiones.

Este proceso parte de una transformación generacional y cultural en torno a lograr una equidad de género, no solo en materia laboral sino también en cuestiones de política, toma de decisiones, etc.

En este contexto, la presente investigación se centra en abordar el liderazgo femenino en bancos privados de Argentina, considerando los factores culturales, organizacionales, estructurales y personales que inciden en esta problemática.

Para ello es necesario entender las bases conceptuales de cada uno de los conceptos asociados al liderazgo, los enfoques de genero dentro de la gestión empresarial, los desafíos asociados a las mujeres, entre otros.

Este marco teórico tiene como objetivo sentar las bases para la comprensión integral del fenómeno estudiado. Se abordarán los conceptos centrales de liderazgo, liderazgo transformacional, techo de cristal, equidad de género, y cultura organizacional, entre otros, con el fin de establecer una base sólida para el análisis posterior.

¿Qué es el liderazgo? Según la bibliografía consultada el liderazgo es complejo debido a que es necesario identificar qué tipo de características son necesarias para construir este

concepto que pueden ser cognitivas, conductuales o de personalidad (Castro Solano:2005).

Asimismo, se plantea la necesidad de tener en cuenta el contexto en el que este fenómeno se da, favoreciendo el desarrollo de estudios comparativos diferentes ámbitos, ya que es probable que los líderes pongan en práctica diferentes conductas y estrategias en función del contexto en el que les toca desempeñarse (House, Javidan, Hanges & Dorfman:2002).

Por último, resulta importante la elección de una metodología adecuada para llevar a

cabo todo trabajo de investigación sobre liderazgo.

Así como quedó propuesta la necesidad de adoptar una perspectiva más abarcadora desde el aspecto teórico también urge ampliar la cantidad de métodos y técnicas empleadas para su evaluación de manera tal de incluir tanto las de tipo cuantitativo como así también las de tipo cualitativo.

Dado que se trata de un fenómeno poco investigado en nuestro medio se plantea el desafío de llevar a cabo investigaciones locales con el objetivo de generar, entre otras cosas, instrumentos válidos y confiables para la evaluación del mismo, ya sea a partir de la adaptación de técnicas creadas en otros medios como así también del diseño de nuevos instrumentos adaptados a nuestra realidad cultural.

Con respecto al liderazgo femenino, según Lupano Perugini María Laura, en el artículo publicado en el año 2011, titulado “Liderazgo, Género y Prejuicio Influencia de los estereotipos de género en la efectividad del liderazgo femenino y actitudes hacia las mujeres líderes”, explica que el liderazgo femenino se construyes desde determinados prejuicios que influyen en el acceso de las mujeres a puestos jerárquicos. Esta aseveración se basa en diferentes ejemplos que se observan a lo largo de los años, como así también de la recolección de muestras representativas correspondientes a líderes y seguidores.

La autora explica que esto se produce porque la concepción de liderazgo se encuentra asociada al liderazgo con el género masculino, demostrando que solos los hombres son capaces de llevar adelante tareas que impliquen toma de decisión y conducción de equipos.

Por otro lado, la escritora Heller Lidia, en el artículo publicado en el año 2011, titulado "Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina", realiza un estudio sobre aquellas mujeres que accedieron a altos niveles de decisión en diferentes empresas argentinas y además, analiza y compara las tendencias de la participación femenina en la actividad económica del país y de la región. El estudio fue realizado con una metodología cuali-cuantitativa y el análisis está basado en los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas a una muestra de veinte mujeres, obteniendo un alto grado de positivismo la influencia de las mujeres en estos sectores.

Según Lupano Perugini María Laura, en el artículo publicado en el año 2013, titulado "Estereotipos de género, sexo del líder y del seguidor: su influencia en las actitudes hacia mujeres líderes: estudio realizado con población argentina", analiza si el sexo del líder y seguidor influye en las actitudes sostenidas por seguidores hacia mujeres líderes. Los resultados no mostraron influencia del sexo del líder, pero si diferencias a favor de líderes hombres. No se observó influencia del sexo del seguidor.

Según Campos García Irene, en el artículo publicado en el año 2021, titulado "Ellas, lideres: un estudio del contexto empresarial iberoamericano", se planteó evidenciar la infrarrepresentación de las líderes en el contexto empresarial iberoamericano y examinar las iniciativas que las compañías que allí operan han implantado a fin de impulsar el liderazgo femenino. Utilizó como método un análisis tanto cuantitativo como cualitativo durante el periodo 2013-2020. Los resultados demostraron que, en Argentina, solo el diez por ciento (10%) de los puestos está ocupado por mujeres, pero a diferencia de Chile, consigue triplicar sus cifras durante el periodo mencionado, al igual que Perú.

Según el documento "El género y el traspaso del liderazgo en las empresas familiares", puso el foco en la razón del factor predominante a la hora de optar por líderes que dirijan las empresas familiares ubicadas en Córdoba Capital con relación al género (Romero:2022).

Se utilizó como método cuantitativo, que contó con la recolección y análisis de información extraída de fuentes secundarias, sobre estudios relacionados al liderazgo, el rol de la mujer en las empresas, la diversidad de liderazgo, el techo de cristal y las particularidades de las empresas familiares.

Los resultados demostraron que la decisión del líder a la hora de la sucesión de su puesto es independiente del género, toda vez que, lo que se busca son capacidades y aptitudes para cubrirlo de la mejor manera posible, dando importancia a que puedan adaptarse al cambio.

En definitiva y de acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice se puede decir que el "liderazgo se define como *influencia*, es el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo". Es decir, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan "con fervor y confianza". En definitiva, los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades (Koontz, Weihrich y Cannice 2012, p. 413).

Considero que la elección de un buen líder es fundamental para el éxito de los proyectos dentro de cualquier tipo de organización, por supuesto el sistema bancario no está exento de esto.

Según el texto indicado la visión del liderazgo no solo depende de la disposición de los seguidores, sino también de la competencia y seguridad que transmiten los líderes. Esta distinción es pertinente, ya que refleja una combinación de motivación emocional y habilidades prácticas que son necesarias para guiar a un equipo de manera efectiva. Esto demuestra que la habilidad de liderazgo debería ser sobre el tipo de líder y no por su género.

Barreras para el liderazgo femenino

Sin embargo, las mujeres continúan encontrando barreras para su ascenso profesional, tal como dice Eagly y Carli "la barrera impuesta por el prejuicio y la discriminación es una de las explicaciones más fundamentadas acerca de la desproporción entre hombres y mujeres en puestos de liderazgo" (Eagly y Carli:2004).

Retomando a Lupano Perugini y Castro Solano (2013) manifiestan que el fenómeno de la discriminación aparece cuando las mujeres reciben menos oportunidades de ejercer puestos de liderazgo, aun cuando posean las mismas (o superiores) capacidades académicas o experiencia laboral mayor que los hombres.

Por supuesto que este tipo de discriminación se inicia cuando “alguien” decide quien ocupara un puesto jerárquico sin tener en cuentas las capacidades mencionadas, se opta por un líder masculino, entendiendo que las mujeres dedican mucho más tiempo a su vida personal que a su carrera profesional.

También es importante destacar que todas las actividades implícitas que tienen las mujeres, desde tareas del hogar, cuidado de los hijos, licencias por maternidad o enfermedades de los niños. Muchas empresas entienden que esto perjudica en el desempeño laboral, motivo de justificación para elegir a un hombre en lugar de una mujer.

Otra de las situaciones en las que se ponen en evidencia actitudes discriminatorias hacia las mujeres es en el análisis comparativo de sueldos, estadísticamente si un hombre y una mujer se desempeñan en el mismo cargo, será el hombre quien reciba mayor remuneración:

“La diferencia a favor de los hombres en dicho acceso se la ha explicado, por muchos años, a través de la metáfora del **Techo de Cristal** (Federal Glass Ceiling Commission:1995; Morrison, White & Van Velsor, 1987), es decir, se intenta mostrar que existen barreras invisibles, pero totalmente efectivas, que permiten a las mujeres avanzar solo hasta un determinado nivel en la escala jerárquica de las organizaciones. Eagly y Carli (2007) sostienen que esta situación ha empezado a cambiar y que las mujeres presentan mayor acceso.

Según el gobierno argentino, en su informe oficial del segundo semestre 2022 detalla que “la brecha salarial alcanzó el 27,7%: las mujeres ocupadas debieron trabajar 8 días y 10 horas más que los varones ocupados para ganar lo mismo que ellos en un mes”.

Sin dudas las políticas económicas con perspectiva de género contribuyen a reducir estas brechas y seguir construyendo un crecimiento con mayor igualdad. Sin embargo, la segregación horizontal en el mercado laboral contribuye a la brecha salarial de género. Las mujeres se insertan en ramas menos valoradas y dinámicas, lo que resulta en salarios más bajos. En el segundo trimestre de 2022, 2 de cada 5 mujeres se insertaron en ramas asociadas al cuidado.

Además, la brecha salarial se profundizó en el caso de los Servicios Sociales y de Salud (31,6%), los Servicios Comunitarios (32,7%), el Comercio (36,0%), la Industria

Manufacturera (30,1%) y las Actividades Primarias (34,6%). También las brechas de tiempo y cuidados llevan a que las mujeres tengan menos tiempo para el mercado laboral y por lo tanto accedan a trabajos de menor carga horaria y mayor flexibilidad, que suelen tener salarios más bajos y condiciones de contratación más precarias.

En este sentido, el informe recoge las orientaciones de las políticas implementadas desde el gobierno nacional para reducir esta brecha, como son los incentivos para la reducción de la segregación vertical, a través de reducciones en contribuciones patronales para la incorporación de mujeres y personas trans en cargos jerárquicos y la obligación de incluir mujeres en los directorios de las empresas y otras asociaciones.

Asimismo, se enumeran las políticas orientadas a romper con la segregación horizontal, sumando a más mujeres a sectores estratégicos de la economía como la economía del conocimiento, el transporte y la construcción, entre otros. Además, se recogen las políticas orientadas a reducir las brechas de tiempo y cuidados, que tienen un efecto (aunque más indirecto) sobre la brecha salarial, dado que las mujeres encuentran obstáculos en sus trayectorias profesionales vinculados a la imposibilidad de compatibilizar su vida laboral con la intensa carga de cuidados que deben gestionar".

Si tratamos de entender el motivo que lleva a las mujeres a buscar y/o aceptar trabajos con menor carga horaria y por ende menor sueldo, nos encontramos con que son quienes llevan la carga de las tareas del hogar y el cuidado de los hijos; lo que les deja menos carga horaria disponible para su desarrollo personal.

Para lograr una mayor equidad, primero se debe plantear herramientas que les brinden una facilidad para repartir tareas hogareñas, como por ejemplo la licencia por paternidad, donde se le brinda al hombre una licencia de un mes en el momento del nacimiento de un hijo, esto hace que las tareas se puedan dividir mejor, y así fomentar a la mujer a su desarrollo.

Prejuicios de género

Según (Cuadrado, 2004; Eagly, 1987) diversas investigaciones dan cuenta de una asociación entre los roles de liderazgo y determinadas características de género. Es decir, como se viene explicando en el texto, los cargos directivos suelen ser "caracterizados con propiedades generalmente atribuidas a los hombres, como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea –rasgos instrumentales/agenticos–".

Estas consideraciones hacen que características propiamente femeninas, como la orientación y preocupación por los otros –rasgos expresivos/comunales–, no sean consideradas esperables para los puestos de liderazgo, fomentando sesgos contra las mujeres en selección, promoción y ocupación de puestos directivos" (Cuadrado, 2004; Eagly, 1987).

Según (Lupano Perugini & Castro Solano:2011), "en una investigación realizada en Argentina, que se proponía verificar si existen diferencias en el nivel de actitudes desfavorables según género y tipo de puesto (líder vs. seguidor), se halló que los hombres y seguidores son quienes evidencian mayor cantidad de actitudes negativas hacia las mujeres líderes".

Algunas investigaciones que aplicaron el mismo tipo de metodología experimental demostraron que los hombres tienden a ser percibidos como mejores candidatos para obtener un puesto de liderazgo y que, a su vez, esta "influencia aumenta si el contexto donde van a desempeñarse es congruente con su género (típicamente masculino)" (Embry et al., 2008, 2006).

Techo de cristal: la barrera invisible

Algunos documentos consultados para el presente proyecto indican que los conceptos de techo de cristal señalan que, a nivel individual, las mujeres no poseían las cualidades necesarias para acceder a dichas posiciones y esto se debía a ciertos factores como la falta de ambición y confianza en sí mismas con relación a sus pares masculinos y escasa experiencia en roles de liderazgo (Powell, 2002).

Además, así como se explicó anteriormente entre los temas que influyen en el ascenso femenino se encuentra vinculado con las responsabilidades familiares, que incluyen estereotipos relacionados con la falta de compromiso de las mujeres y dificultades para construir redes de trabajo, que "facilitan construcciones de poder dentro de las organizaciones" (Heller, 2011).

La falta de representación del género femenino en el directorio de las corporaciones ha sido denominada **"el techo de cristal"**, una barrera de discriminación invisible e impenetrable que no permite la llegada de mujeres a posiciones altas de liderazgo.

Si una organización tiene más hombres o mujeres en posiciones de influencia, la cultura tiende a adoptar atributos que favorecen al género dominante moldeando así la personalidad y la identidad de la organización.

Por ese motivo se considera deseable incorporar una perspectiva de género para lograr liderazgos enriquecedores del ambiente sociocultural en los espacios de trabajo. (Klenke, 1996).

Líderes femeninas en el sistema bancario

El sistema bancario y financiero se caracterizó a lo largo de los años por encontrarse dominado por los hombres, sin embargo, en los últimos años existe una evidencia concreta del avance femenino en este escenario dejando huellas basadas en la innovación, la visión y el liderazgo. Según un informe de la Secretaría de Trabajo de Argentina, solo el treinta y tres por ciento (33%) de los empleados en el sector bancario del país son mujeres, lo que resalta la importancia de visibilizar sus logros en este ámbito.

Resulta necesario mencionar dos mujeres Anne Boden y Ana Botin que se destacan en este ámbito que sobresalen por la propuesta de sus proyectos.

Cabe mencionar que Anne Boden influyó sobre la evolución de la banca digital, fundo y es directora ejecutiva de Stalin Bank en 2014, un banco cien por ciento (100%) digital en el Reino Unido. No obstante, Boden antes de crear su empresa, tuvo una carrera destacada en el sistema bancario internacional como el Banco de inversión de Suiza (UBS) y en el Royal Bank of Scotland (RBS), desempeñando roles claves.

Al fundar su empresa Boden aprovechó el avance de la tecnología y fundo *Starling* con el objetivo de orecer una alternativa a los bancos tradicionales simplificando las finanzas diarias, entendiendo las necesidades de los usuarios y clientes con soluciones innovadoras.

Por otro lado, Ana Botín es presidenta del Banco Santander convirtiéndose en una de las mujeres más poderosas del sistema bancario. Bajo su conducción la entidad bancaria obtuvo la digitalización de los servicios con la inversión de grandes tecnologías para mejorar el servicio del cliente. Asimismo, y en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, creó diferentes proyectos verdes e inclusión financiera.

Ambas son referentes líderes en el sistema bancario y financiero que con sus logros abrieron la puerta de otras mujeres.

Caso argentino: Banco Galicia

El caso del Banco Galicia en Argentina se destaca entre otras entidades debido a que ha sido uno de los pioneros en impulsar diversas estrategias de género con el objeto de lograr una representación femenina en diferentes puestos de la organización en pos del desarrollo personal y profesional.

Uno de los principales indicadores claves de rendimiento de gestión (*Key Performance Indicators (KIP))*, en consonancia con los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres de ONU, acuerdo firmado entre ambas partes, se basa en que un treinta por ciento (30%) de mujeres deben ocupar posiciones de liderazgo estratégicos hacia el 2030, según sostiene Rafael Bergés, Gerente de Personas de Banco Galicia en una entrevista que brindó al diario digital argentino INFOBAE.

Siguiendo con Bergés afirma que uno de los objetivos para que exista la equidad de género en la organización es implementarla en las actividades cotidianas, por eso, desarrollan diversas estrategias como la escucha activa sobre las necesidades de las empleadas en cuanto a políticas y prácticas, permitiendo la mejora y valorizando las acciones.

En este sentido, el Banco desarrolló cuatro pilares líneos de gestión enfocada en perspectiva de género como:

- “Igualdad salarial,
- flexibilidad,
- desarrollo de talento y
- equilibrio en la búsqueda de lograr representatividad femenina en todos los niveles de la organización”.

Asimismo, se destaca el programa de genero impulsada por la entidad bancaria mencionada como la formación de liderazgos femeninos bajo mentorias en áreas estratégicas de Tecnologías de la Información (IT) como el programa de becas mujeres en STEM. Cabe aclarar que educación STEM es “una nueva corriente de enseñanza que propone entender las ciencias, las matemáticas y la tecnología de manera integrada y

transversal, con un enfoque teórico para, posteriormente, aplicarlo en la práctica en la resolución de problemas".

Berges señala que, durante el año 2022, al definir nuevos *KPI* de gestión se busca incorporar con un cincuenta y cuatro por ciento (54%) de mujeres en posiciones de liderazgo que tengan potencial de crecimiento a otros desafíos.

Finalmente, el gerente de Personas del Banco Galicia, Rafael Bergés concluye que la entidad se propone aumentar y desarrollar mujeres líderes para que "sean cuadros de reemplazo para ocupar posiciones de liderazgo estratégico".

Abordaje metodológico

1. ***Tipo de investigación:*** para el desarrollo de la presente investigación se trabajará con entrevistas realizadas a colegas y líder de recursos humanos que se desempeñan el Banco Galicia, antecedentes históricos, análisis de documentos, artículos periodísticos, conceptos, palabras claves, recomendaciones y marco teórico.
2. ***Tipo de abordaje****:* el tipo de investigación que se pretende abordar se fundamenta en las características descriptivas, explicativas y exploratorias, ya que en el desarrollo del trabajo se intenta señalar y describir la desigualdad de género en puestos de liderazgo en el sistema bancario argentino.

   Se realizará un enfoque explicativo dado que se intenta explicar que el tema en estudio conducirá a un caso de análisis que contribuirá a la teoría actual que posibilitará a mejorar la problemática.

   Asimismo, se establecerán conceptos específicos y desde el punto de vista exploratorio se tendrá en cuenta la vasta literatura sobre el tema.

3. ***Fuente de datos:*** como se especificó la recolección de datos se realizará mediante entrevistas, resultados y literatura sobre el tema.

Capítulo I

Barreras y desafíos a los que se enfrentan las mujeres argentinas

En este capítulo se describirán cuáles son las barreras y desafíos que enfrentan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo en los bancos argentinos.

En el escenario local, al igual que el internacional, las mujeres se enfrentan a múltiples **barreras y desafíos arraigados a factores estructurales, culturales e institucionales** que son un impedimento para acceder a puestos de liderazgo dentro del sector bancario. Estos factores se encuentran basados en:

- la segregación vertical y horizontal y el famoso techo de cristal;
- estereotipos de género, escasas oportunidades y poca rotación;
- doble carga por el trabajo remunerado y tareas de cuidado y del hogar;
- brecha salarial, poca independencia económica;
- Falta de políticas institucionales con perspectiva de género.

A continuación, se profundiza en estos factores que impiden el ascenso profesional femenino dentro del sector bancario argentino:

1. **Segregación vertical y horizontal y el famoso techo de cristal**

Tanto la **segregación vertical y horizontal** y el techo de cristal son conceptos relacionados con la desigualdad de género en el ámbito laboral.

En cuanto al concepto de segregación vertical se refiere a la distribución desigual de hombres y mujeres en diferentes niveles jerárquicos dentro de una organización, en este sentido, es el hombre quien ocupa puestos de mayor responsabilidad y por supuesto de poder.

En cambio, la segregación horizontal se refiere a la distribución desigual de hombres y mujeres en diferentes trabajos o ámbitos específicos, en el cual uno de los géneros suele encontrarse excesivamente representado, lo cual significa que existe una mayor concentración de mujeres en el sector de la enseñanza, enfermería, servicio doméstico o

de cuidado, entre otros. Mientras que los hombres predominan en el área de la construcción o industrial con mayor reconocimiento y salario.

Ahora bien, cabe aclarar que esta distribución **no es inocente** ya que se encuentra influenciada por factores sociales, culturales y educativos que son ámbitos que sostienen y perpetúan estereotipos de género y roles tradicionales.

Con respecto al **techo de cristal** es una metáfora que describe aquellas barreras invisibles que impiden que las mujeres asciendan a puestos de alta dirección o liderazgo, a pesar de sus competencias.

En la década del setenta la consultora laboral Marilyn Loden acuñó el término "techo de cristal" *(the glass ceiling)* durante su intervención en la Exposición de Mujeres de 1978 en Nueva York, allí se preguntó “mira a tu alrededor en tu lugar de trabajo ¿hay varias mujeres en cargos gerenciales? ¿se les presta atención a sus ideas? ¿se les respeta igual que a los hombres? Si eres mujer, ¿ves amplias posibilidades de ascenso en la organización? Si la respuesta es no para cualquiera de esas preguntas, es muy probable que en tu compañía haya un ‘techo de cristal’”.

Para 1986 el término se popularizó en un artículo del Wall Street Journal escrito por Carol Hymowitz y Timothy D. Schellhardt el cual ayudó a dar visibilidad al fenómeno, que se basa en cómo las mujeres enfrentan obstáculos para avanzar en sus carreras, a pesar de estas dificultades no se encuentran escritas, pero se dan por sentado que el hombre tiene más posibilidades de crecimiento laboral con mejores salarios. Estas barreras invisibles se basan en estereotipos de género y prejuicios culturales.

En 1991, la Comisión Federal del Techo de Cristal de EE. UU. (Federal Glass Ceiling Commission) se formó para investigar y abordar las barreras invisibles que impedían a las mujeres y minorías ascender en sus carreras profesionales.

Un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) “Un potencial con barreras: la participación de las mujeres en el área de ciencia y tecnología en Argentina” (2018) advierte que en el mercado laboral, la mayoría de las mujeres ha sido sujeto de los “pisos pegajosos” y la dificultad para superar los “techos de cristal” en su vida profesional, advirtiendo que una vez dentro del mundo del empleo remunerado, las mujeres enfrentan los estereotipos de género manifestados en la **segregación horizontal y vertical**, y esto se debe a que se encuentra caracterizados por un ambiente de trabajo masculinizado.

Como se explicó en el presente trabajo, a las dificultades que enfrentan las mujeres en el ascenso laboral debe sumarse una problemática crucial y es las dificultades en la armonización de la estructura organizativa entre la vida personal y profesional.

En la mayoría de los casos, las mujeres no cuentan con redes de contención que colaboren con el cuidado del hogar y de los hijos y a esto se suma que tanto las responsabilidades y expectativas que el género femenino debe cumplimentar en su desempeño se mide de la misma forma que a la del hombre, dándole más valor a estos en cuanto a sus capacidades técnicas.

Con referencia al sector bancario y financiero aun cuando las mujeres logran ascender la representación disminuye a medida que aumenta el nivel jerárquico. Mientras que el fenómeno "techo de cristal" y su contraparte el "acantilado de cristal" que en situaciones de "crisis sitúa a las mujeres en posición de liderazgo donde el riesgo de fracaso es mayor".

En estas dos situaciones pueden llegar a dejarlas fuera de juego por la exposición a mayor riesgo.

2. Sesgos y estereotipos de género:

Según un artículo del Diario El Cronista, "De la maternidad al liderazgo: los desafíos que enfrentan las mujeres en el ámbito corporativo" (2024) existen diferentes sectores en el ámbito laboral en el cual se potencia y se privilegia al hombre ya que se percibe a las mujeres como menos adecuadas para puestos de dirección, a pesar de la igualdad en experiencia o capacitación. Esto se produce en tareas relacionadas con la tecnología, economía, industria, petróleo y construcción entre otros.

Con respecto al sistema bancario, el artículo menciona algunos datos de la consultora PageGroup que indica que "en Argentina el 19 por ciento de quienes integran los consejos directivos en las empresas son mujeres y el 14 por ciento está a cargo de la presidencia".

En 2024, según McKinsey & Company explica que "el 8 por ciento de los puestos en comités ejecutivos están ocupados por mujeres en la región, y en países como México y Brasil, esas cifras son aún más bajas" y explica que las barreras como la seguridad

personal, el doble rol de las responsabilidades familiares y la falta de capacitación y redes de apoyo persisten.

Se puede afirmar que trabajar en la gestión de crisis o en cargos difíciles puede reforzar el sesgo y aumentar la vulnerabilidad profesional de las mujeres perjudica ampliamente su ascenso.

¿Cómo se forman los sesgos?

Una consultora madrileña explica que los sesgos consisten en excluir la forma en que se conceptualizan tanto los hombres, como las mujeres y las relaciones entre ellos a la hora de elaborar un análisis. Mientras que el sesgo por género "son aquellas creencias inconscientes que todos tenemos sobre hombres y mujeres, basadas en los estereotipos socioculturales con los que nos hemos educado e interiorizado" y son con los que se construye el ser humano, trasladándose de generación en generación. Indudablemente el sesgo producido en el ámbito laboral afecta negativamente a las mujeres, puesto que esto es el motivo de "muchas de las situaciones de desigualdad que viven y experimentan estas y que tienen su mayor exponente en la brecha de género".

3. Baja rotación y escasas oportunidades externas

Un informe publicado por la universidad de Columbia "*Mainstreaming Gender Lens Investing in the Financial Sector in Argentina"* publicado en el 2024 explica que el sector bancario argentino tiene una de las tasas más bajas de rotación laboral siendo el seis por ciento (6 %) en el año 2021, lo que limita la apertura a nuevos perfiles y dificulta la incorporación de talento femenino en niveles superiores.

El artículo señala que Argentina ocupa "el puesto 36 de 146 países en el último Índice Global de Brecha de Género del Foro Económico Mundial, publicado en 2023" y agrega que "de las cuatro áreas en las que se mide la brecha de género —logros educativos; salud y supervivencia; participación y oportunidades económicas; y empoderamiento político— Argentina tiene un buen desempeño en las dos primeras categorías".

Asimismo, aclara que existe una "brecha significativa" en la participación y las oportunidades económicas de las mujeres. Mientras que la posición general del país es la

36, en el área de participación económica desciende al puesto 95 de 146 naciones, lo que indica que cerrar las brechas económicas de género será esencial para lograr un crecimiento económico inclusivo".

1. **Doble carga por trabajo no remunerado**

La Secretaría de Economía, Igualdad y Género dependiente del Ministerio de Economía de la Nación indica que, en Argentina, las mujeres destinan en promedio 6,4 horas diarias al trabajo doméstico no remunerado, reduciendo su disponibilidad para dedicarse al liderazgo o promocionar su carrera profesional".

Esto se ve reflejado en cuanto a menor formación en estudios relacionados con la inversión y el sistema financiero, lo cual limita su empoderamiento económico y liderazgo, según el artículo "Cómo los bancos pueden derribar las barreras para las mujeres" (2020).

2. **Brecha salarial y falta de independencia económica**

La Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Centro de la Provincia de Buenos Aires "en Argentina las mujeres ganamos un 27% menos que los hombres".

Según la Organización Internacional de Trabajo (OIT), la diferencia entre salarios de hombres y mujeres en el mercado laboral existe en todo el mundo y esto se produce por "una clara dimensión sexista", más allá de las aptitudes y competencias.

Asimismo, advierte lo que se viene explicando a lo largo del texto "que las mujeres ganan un porcentaje menor al de los hombres por el mismo trabajo, cargo o función".

Griselda Astudillo, referente del Programa Permanente de Estudios de la Mujer (PPEM) perteneciente a la Universidad mencionada, explica que "la brecha salarial es una diferencia media entre el salario de hombres y mujeres". Es decir, es "un promedio de lo que ganan hombres y mujeres en un momento y lugar específico, es una medición".

Esto vale la pena aclararlo para entender el dato construido con diferentes ítems, por ejemplo, presentimos o el pago por igual calificación, existe "la posibilidad de que dos personas exactamente iguales en cuanto a características objetivas que requiere un puesto

de trabajo, todo esto en la misma situación, pero ganan distinto. Hay técnicas para construir este dato, hay una brecha que no está explicada y tiene que ver justamente con solamente por pertenecer a un género".

Astudillo, explica que en Argentina la ley de contrato de trabajo, en su artículo 172 establece que, en nuestro país, "las mujeres tenemos derecho a ganar el mismo salario que los hombres por igual trabajo" y agrega que "**loco que una ley tenga que decir que tenemos que ganar lo mismo".**

La Alianza Financiera para Mujeres explica en una entrevista realizada a funcionarios del Banco Santander Argentina, "New Member Spotlight: Santander Argentina" (2020) que el rol de la mujer en Argentina está "muy prescrito y se quiere romper los estereotipos que las frenan". Destaca que el sesenta y tres por ciento (63%) de los graduados universitarios en el país son mujeres, que representan como máximo el treinta por ciento (30%) de los roles de toma de decisiones en las empresas (CIPPEC:2020)

El artículo hace hincapié que este dato implica una pérdida de "know-how" y desafía su desempeño en la educación, ya que muchas mujeres obtienen sus títulos casi dos años antes y con mejores calificaciones que los hombres. Resulta imperioso cerrar esta brecha.

El artículo explica que la falta de independencia económica en muchas mujeres encuentra su explicación en nuestra cultura, persiste la tradicional en diversos ámbitos, en donde" la gente aún cree que existe un equilibrio entre la familia y el trabajo".

Para finalizar la entrevista alude que el rol del sector privado es primordial en políticas de equidad de género y que la "educación y la inclusión financiera pueden ayudar a las mujeres a lograr su independencia económica".

3. Falta de políticas institucionales con enfoque de género

Indudablemente la ausencia de políticas de género en muchas entidades financieras que carecen de planes y estrategias de equidad de género, acciones afirmativas o acompañamientos específicos o mentorías que promuevan el liderazgo femenino es una deuda por resolver, de acuerdo con un estudio "Determinación de barreras a la participación de mujeres en puestos de liderazgo dentro de las instituciones financieras" (2023) desarrollado por la Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y el Caribe.

Este estudio explica que en esta situación los actores claves para congeniar políticas de genero son el sector público y privado con el compromiso de crear políticas según su propio contexto, basadas en la promoción de la igualdad de género a fin de promover iniciativas llevadas adelante por instituciones financieras, para la promoción del liderazgo femenino.

Capitulo II

En este capítulo se mencionará algunas estrategias encauzadas por el sector bancario en relación con la equidad de género y su impacto en el liderazgo femenino.

En Argentina, las políticas de género en el sector bancario se enfocan a promover la inclusión financiera de las mujeres que se expresan en diversas iniciativas y marcos legales en búsqueda de cerrar brechas de género garantizando un acceso equitativo a servicios financieros.

Siguiendo con el documento "Determinación de barreras a la participación de mujeres en puestos de liderazgo dentro de las instituciones financieras" (2023) desarrollado por la Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y el Caribe se resalta el rol de Argentina con referencia a las acciones impulsadas por el Banco Central, que "ofrecen un marco favorable para abordar los desafíos de la participación de las mujeres en puestos de liderazgo", ya que marzo de 2020 se creó la Gerencia de Promoción de Políticas de Género, Resguardo del Respeto y Convivencia Laboral, una manera de apoyar y sostener el reconocimiento institucional al tema.

Asimismo, se realiza una revisión del cumplimiento de la normativa 7100, que recomienda a las entidades financieras y cambiarias promover "la paridad de género, con el objetivo de equiparar la participación de varones y mujeres en los espacios laborales de toma de decisiones y garantizar el derecho a la igualdad de oportunidades y la no discriminación por razones de género".

A su vez se estimula una gestión basada en equidad de género, mediante "la creación de condiciones, políticas y acciones afirmativa a fin de fomentar la adopción de la norma, se realizó "un relevamiento de 42 instituciones financieras en torno a los siguientes indicadores:

- Participación de varones, mujeres y personas LGBTTIQ+ en el directorio, en la alta gerencia, en el órgano de fiscalización y en la totalidad de la nómina de personas trabajadoras de cada entidad financiera;
- Existencia de una estrategia para promover e impulsar la incorporación de mujeres y personas LGBTTIQ+ en el directorio, alta gerencia y órganos de fiscalización.
- Existencia de una política de selección de personal que promueva ámbitos laborales inclusivos y diversos.
- Implementación de capacitaciones de género y violencia de género.
- Creación de un área o comité específico de género y diversidad.
- Elaboración de un protocolo de abordaje e investigación de violencia laboral y/o de violencia de género.
- Instrucción a las áreas que participan en la publicidad de productos y/o servicios, a fin de evitar prácticas o acciones que reflejen visiones estereotipadas.
- Implementación de otras acciones o estrategias en políticas de inclusión financiera con mirada de género".

La normativa deja asentadas las bases para continuar elaborando estrategias inclusivas, pero resulta imprescindible avanzar en el tema con algunas acciones que considero importantes:

- Programas de *mentoring***.**
- Flexibilización de horarios para facilitar la coordinación entre trabajo y familia, con licencias parentales equitativas y horarios flexibles.
- Romper sesgos profundizar en capacitaciones sobre equidad e incorporación de criterios objetivos en ascensos.
- Fortalecer el desarrollo de mujeres líderes con programas de formación financiera y liderazgo específicas

- **Inclusión financiera con enfoque de género: e**l **Banco Central de la República Argentina (BCRA)** y otras entidades financieras han implementado medidas para promover la inclusión financiera de las mujeres, incluyendo el acceso a cuentas bancarias, créditos y otros productos financieros, con datos desagregados por sexo para medir y analizar las brechas de género.
- **Políticas internas de los bancos:**

Algunos bancos, como el Banco Provincia, Santander o Galicia han desarrollado áreas específicas como la Gerencia de Mujeres, Géneros y Diversidad y protocolos para prevenir la violencia de género en el ámbito laboral y promover la igualdad de oportunidades.

- **Protocolos de atención:**
- Se implementó protocolos para asegurar un trato respetuoso a todas las personas, independientemente de su identidad de género, evitando la discriminación y garantizando el acceso a los servicios bancarios.

Desafíos:

- **Brechas de género en el acceso a servicios financieros:**

A pesar de los avances, persisten hasta hoy las desigualdades en el acceso a ciertos productos financieros y en la participación de las mujeres en el mercado laboral, lo que afecta su inclusión financiera.

- **Datos desagregados:**

La falta de datos desagregados por sexo en empresas dificulta la medición de brechas de género en la inclusión financiera requiere un esfuerzo entre el sector público y privado para analizar esta información.

- **Cambio cultural: todavía no se produjo el cambio de paradigma:**

Es necesario continuar trabajando en un cambio cultural no se produjo el cambio de paradigma que garantice un trato igualitario y libre de prejuicios.

Igualmente es notable el avance sobre políticas de género, aunque falta, el paradigma de que el hombre está más preparado que la mujer en ciertos sectores del mundo del trabajo persiste y no se vislumbra una eliminación de esta concepción en lo inmediato.

No obstante, es importante que el desarrollo de marcos legales, promoción de educación financiera y protocolos de atención, son iniciativas positivas.

CAPITULO III

Comparación de trayectorias profesionales de varones y mujeres en el ámbito bancario.

El análisis de las trayectorias profesionales en el sector bancario argentino permite obtener grandes diferencias entre hombres y mujeres, ya sea en el acceso como en el desarrollo de las carreras. Estas diferencias surgen a partir de culturas organizacionales, que hoy en día no responden a las necesidades de la población, si bien se encuentran en un cambio constante aún falta camino por recorrer.

El acceso al empleo bancario tiende a mostrar cierta equidad, ya que según un reporte de Banco Galicia el 50% de las personas que integran los equipos son mujeres. Sin embargo, cabe destacar que las mujeres suelen incorporarse en áreas "femeninas" tales como recursos humanos o atención al cliente, mientras que los hombres acceden a cargos apuntados a finanzas, banca corporativa o comercial, lugares estratégicos para el desarrollo de las carreras y a su vez para la obtención de puestos jerarquicos.

La curva de ascenso también presenta desigualdades, los hombres tienden a tener carreras lineales, con ascensos sostenidos, que facilitan el acceso a los puestos de liderazgo, mientras que las mujeres se enfrentan al conocido "techo de cristal", una barrera invisible que impide el acceso al puesto más allá de tener las capacidades necesarias para ejercerlo. (CIPPEC, 2020).

Un factor determinante que no se debe pasar por alto es el desequilibrio en la distribución de las responsabilidades de cuidado y de tareas domésticas, las cuales limitan la disponibilidad horaria de las mujeres y su continuidad en el mercado laboral. Es una carga adicional que las mujeres sufren de manera invisible, ya que son tareas no remuneradas y muchas veces tampoco reconocidas. Esto presenta una desventaja respecto a los varones ya que no suelen tener a cargo dichas tareas, por lo que suelen tener disponibilidad exclusiva para términos laborales. (INDEC, 2023).

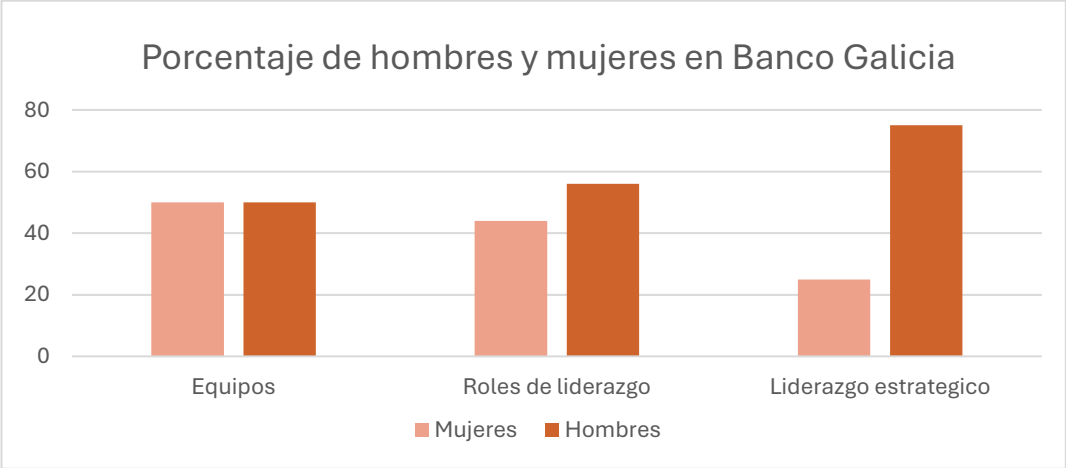
En términos de formación, las mujeres suelen tener niveles educativos similares o superiores a los hombres, pero a la hora de definir quien ocupará un puesto, la tendencia inclina a seleccionar al hombre, ya que se entiende que podrá tener menos distracciones ya que tiene menor carga de tareas de cuidado. Por eso podemos llegar a la conclusión, que pese a tener la misma capacitación, persiste una brecha salarial y una falta de ascensos por mérito. (Ministerio de Economía, 2022)

Finalmente, las carreras profesionales también se ven afectadas por las percepciones culturales en torno a quien se supone que debe ejercer el rol de líder. El liderazgo masculino suele ser el modelo a seguir, predominante por las organizaciones, mientras que las mujeres en general suelen ser subestimadas o puestas en duda.

Para que una mujer acceda a un puesto de líder, generalmente debe destacarse mucho mas que un hombre, tener un rendimiento excepcional para ganar la confianza y la aceptación tanto de sus pares como de sus superiores.

A pesar de todos los obstáculos mencionados, cabe destacar que hace una década, se puso en agenda de los bancos argentinos mas importantes la equidad e igualdad en oportunidades de desarrollo para las mujeres, comenzando a implementar politicas activas, programas de mentoría, cupos de género en posiciones de liderazgo y licencias por paternidad extendida entre otras iniciativas.

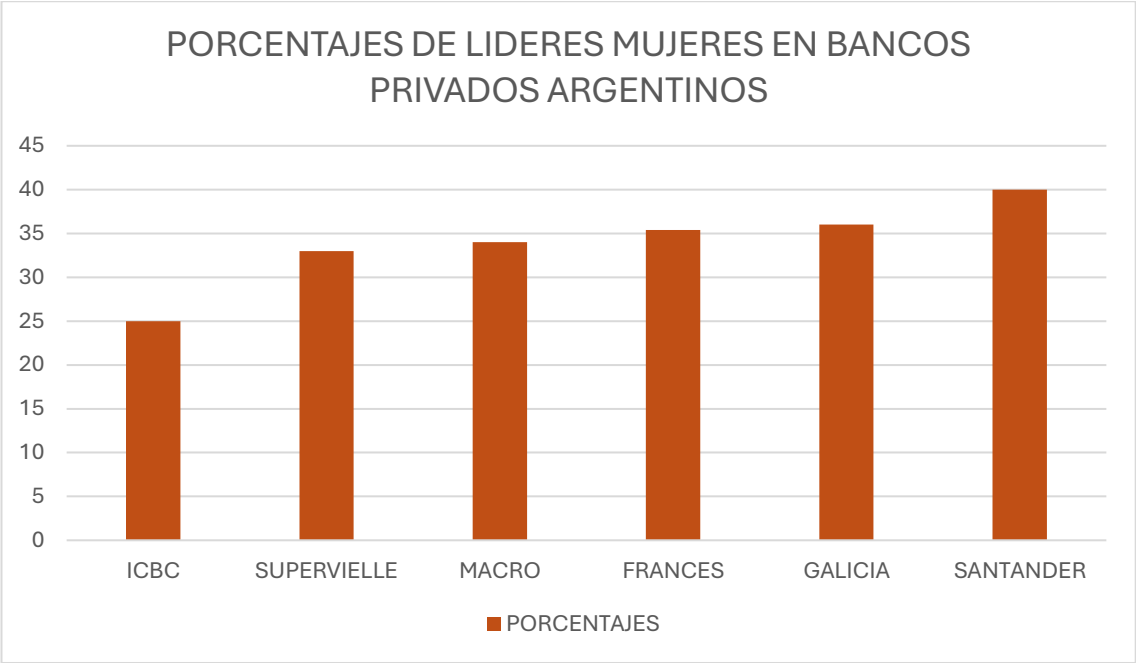
Esto marca un cambio en el paradigma, y un camino a transitar hacia una cultura organizacional más inclusiva.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos oficiales en reporte integrado 2024.

Anexos:

Comparación de porcentaje lideres mujeres en bancos privados argentinos.



Fuente elaboración propia, a partir de datos en reporte integrado de cada banco consultado.

Entrevistas:

A fin de conocer la percepción de las posibilidades para acceder a puestos claves de liderazgo en Banco Galicia, se entrevistaron a 2 lideres referentes.

El primer caso es la líder de Bienestar y beneficios, dentro del área de RRHH.

¿Podrías contarme brevemente tu trayectoria laboral dentro del banco, y cuál es tu puesto actual? ¿Tenes personas a cargo? Qué factor crees que fue fundamental para alcanzar la posición que tenes hoy en día.

Ingresé al Banco hace 25 años, tenía 21 años, entré en pleno “corralito” y crisis económica Argentina. Apenas entré estaba en un sector que ya no existe llamado "Galicia Ahora" era la parte administrativa de microcréditos otorgados a clientes. Luego pasé al Call Center, que fué mi semillero. Al poco tiempo, justamente por la crisis, se abre el sector Centro de Inversiones y ahí empezó mi carrera en el mundo de las finanzas, donde aprendí muchísimo. Lideré ese equipo durante aproximadamente 5 años, luego pasé al Back Office Financiero, un sector muy estresante, lideré 4 equipos diferentes de esa Gerencia. Luego Marketing, jefa de Productos. De ahí empezaron a formarse las Tribus, con la metodología Agile, donde fui Product Manager de Fondos de Inversión. Y en los últimos

dos años tuve un cambio rotundo, pasando a la Gerencia de Recursos Humanos liderando " Bienestar y Beneficios", con 10 personas a cargo, más otras 10 tercerizadas.

Considero que es clave para esta posición y para cualquiera de liderazgo es el trabajo en equipo, parece una frase que se repite, pero es real. El ser empático, enseñar, transmitir y poder establecer reglas, hace que las cosas fluyan y salgan bien. No sólo trabajas por obligación y por cumplir, lo haces porque tenes un equipo atrás empujando por el mismo objetivo, transmitir eso es la clave.

¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo? ¿Consideras que hay diferencias en el estilo de liderazgo ejercido por hombres y por mujeres?

Intento tener un estilo de liderazgo cercano, trato de enseñar y transmitir todos mis conocimientos, dejo hacer, me gusta que las personas tengan autonomía para trabajar y por eso espero lo mismo, necesito confiar.

Doy todo por el equipo, y espero lo mismo a cambio, también creo que las mujeres somos mucho más empáticas, sobre todo con otras mujeres, hay momentos muy específicos que solo una mujer lo entiende, como la maternidad, menopausia, actos escolares, etc.

¿Qué barreras o dificultades enfrentaste por el hecho de ser mujer en el camino hacia un cargo de líder?

Si bien la organización donde trabajamos, va muy encaminada en un liderazgo parejo, todavía falta a nivel cultural, la mayoría de los líderes de más alto nivel son hombres, las mujeres somos líderes de niveles medios. ¿Por qué? Tenemos otras prioridades en la vida además de lo laboral, ¡lo cual es estupendo! El tema es que todavía no se logra culturalmente ese equilibrio, y si existe que esté bien visto y que no sea un problema. Insisto, que lamentablemente la maternidad hoy es una traba, la mamá es la mamá, cuando tu hijo tiene fiebre, en un acto, cuando tiene que estudiar..queremos estar y está bien, así evoluciona la vida, pero al mismo tiempo hay una organización que exige y demanda tiempo y dedicación.

¿Cómo concilias tu vida personal, con tus responsabilidades como líder dentro del banco?

¿Consideras que existen políticas institucionales que acompañan o dificultan esta conciliación?

A medida que pasan los años, cada vez priorizo más ese equilibrio, que antes era impensado. Hoy la posibilidad de trabajo híbrido es una gran ventaja, creo que cambió totalmente la perspectiva laboral. Podes ir al médico y volver y seguir trabajando, podes ir al gimnasio en lugar de estar 1 hora viajando, creo que eso es parte de nuestro bienestar. Hoy trato de equilibrar con las herramientas que tenemos, aunque a veces, estoy llevando a los chicos al club en el auto y en manos libres hay una reunión, ahí no sé si es equilibrio o hacer dos cosas a la vez es un gran dilema.

¿Cómo describirías la cultura organizacional de tu banco en relación con la equidad de género? ¿Existen programas específicos de promoción del liderazgo femenino en tu institución?

Y por último para cerrar, ¿Qué consejo le darías a una mujer joven que aspira a ocupar un puesto de liderazgo en el ámbito bancario? ¿Qué cambios consideras necesarios para lograr una mayor equidad de género en los puestos jerárquicos del sector financiero?

El Banco Galicia trabaja muchísimo en la equidad, tiene planes de Mujeres líderes, de potenciar talentos mujeres, hay mediciones y objetivos para lograr esa equidad. Aún falta, porque fueron muchos años en donde esto no existía.

Consejo: ¡las mujeres podemos todo! Yo me desarrollé en el mundo de Inversiones en dónde el 95% son hombres y logré cosas increíbles. Hay que tener carácter y hacerse valer, todo basado en conocimiento, eso te da poder. Nunca dejar de priorizar la vida personal, hay que mentalizarse en eso sin sentirse culpable, creo que eso es lo más difícil, la culpa por eso hay que trabajarlo.

Los cambios creo que se van a ir dando con los años de manera natural, pero por ejemplo hay que darles más licencias a los hombres, ej Lic. por paternidad que sea más extensa, que la organización sepa que tanto hombres como mujeres tenemos otras obligaciones en las que elegimos estar presentes.

- Otra de las entrevistas fue realizada a la gerenta del equipo empresas de zona sur del GBA.

¿Podrías contarme brevemente tu trayectoria laboral dentro del banco, y cuál es tu puesto actual? ¿Tenes personas a cargo? Qué factor crees que fue fundamental para alcanzar la posición que tenes hoy en día.

Me desempeño en el banco desde hace 18 años, desarrollando mi carrera principalmente en el ámbito comercial de sucursales. Comencé como Ejecutiva de Atención al Cliente, y con el tiempo asumí el rol de responsable de Servicios al Cliente, gestionando una cartera de clientes de Renta Alta en atención personalizada.

Posteriormente, el modelo de atención evolucionó hacia un formato híbrido, lo que implicó una ampliación significativa de mi cartera de clientes. Luego de dos años en el segmento de Personas, se me brindó la oportunidad de asumir un nuevo desafío como Ejecutiva de Cuentas PYME en el modelo híbrido de Conecta, donde actualmente desempeño mis funciones como líder de equipo.

Considero que para alcanzar el puesto que actualmente ocupo, ha sido fundamental contar con habilidades como el carisma y una atención de calidad orientada al cliente. Asimismo, destaco la importancia del trabajo en equipo, que ha sido clave para lograr una gestión eficiente y colaborativa en cada etapa de mi desarrollo profesional dentro del banco.

¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo? ¿Consideras que hay diferencias en el estilo de liderazgo ejercido por hombres y por mujeres?

Mi estilo de liderazgo se basa en la cercanía, la escucha activa y la colaboración. Busco generar un ambiente de confianza y crecimiento, tanto con los clientes como con mis compañeros de equipo. Actualmente formo parte de un equipo diverso, compuesto por hombres y mujeres, donde cada integrante tiene la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, aportar su mirada y crecer dentro de un entorno de respeto y oportunidades equitativas.

¿Qué barreras o dificultades enfrentaste por el hecho de ser mujer en el camino hacia un cargo de líder?

A lo largo de mi carrera en el banco, nunca sentí que ser mujer representara una barrera para mi desarrollo profesional. Por el contrario, siempre encontré un entorno que promueve activamente el crecimiento y la formación continua, con una fuerte orientación hacia el desarrollo de carrera y la proyección a puestos de liderazgo.

El banco ha puesto especial énfasis en brindar herramientas y oportunidades para que podamos seguir creciendo profesionalmente. Considero que, cuando una persona no

invierte en su propio desarrollo, puede resultar más desafiante avanzar hacia posiciones de mayor responsabilidad.

¿Cómo concilias tu vida personal, con tus responsabilidades como líder dentro del banco?

¿Consideras que existen políticas institucionales que acompañan o dificultan esta conciliación?

Además, valoro profundamente que mi trabajo me permita mantener un equilibrio saludable entre la vida personal y la laboral. Este aspecto es fundamental para mí, ya que el acompañamiento y el bienestar integral son pilares que fortalecen tanto el compromiso como el rendimiento en el día a día.

¿Cómo describirías la cultura organizacional de tu banco en relación a la equidad de género?

¿Existen programas específicos de promoción del liderazgo femenino en tu institución?

Y por último para cerrar, ¿Qué consejo le darías a una mujer joven que aspira a ocupar un puesto de liderazgo en el ámbito bancario?

¿Qué cambios consideras necesarios para lograr una mayor equidad de género en los puestos jerárquicos del sector financiero?

A lo largo de mi trayectoria en el banco, he podido experimentar de primera mano una cultura organizacional que promueve la equidad de género de manera real y sostenida. El trato hacia las mujeres ha sido siempre igualitario, y existen programas de formación y desarrollo profesional que se actualizan constantemente, con el objetivo de potenciar el liderazgo femenino y brindar herramientas concretas para el crecimiento dentro de la organización.

Recomiendo sinceramente a cualquier mujer independiente y con vocación de desarrollo profesional que considere al banco como un excelente lugar para crecer, formarse y liderar. El acompañamiento, el respeto y las oportunidades son pilares que hacen de esta institución un entorno laboral inclusivo, desafiante y enriquecedor.

Conclusiones

La presente investigación permitió analizar el rol de liderazgo femenino dentro de los bancos privados argentinos, particularmente analizando el caso de Banco Galicia.

A partir del análisis del marco teórico y los antecedentes planteados podemos constatar que en el periodo analizado, 2011-2025, existieron notorios avances en materia de equidad pero aun falta un largo camino por recorrer, ya que aun son notorias las barreras estructurales y culturales que limitan el acceso de las mujeres a determinados puestos jerarquicos.

Esta investigación revelo que el estilo de liderazgo de las mujeres tienden a enfocarse en la colaboración, la empatía, y la gestión participativa. Pese a que varias organizaciones lo valoran, existen otras que no, por lo que muchas veces no son reconocidas, o promovidas en la misma medida que los hombres con un estilo de liderazgo tradicional.

Puntualmente en el caso analizado de Banco Galicia, existen políticas institucionales que tienden a fomentar la equidad de genero, es necesario que dichas políticas se sostengan en el tiempo y se acompañen de una modificación de la cultura organizacional, que permita poner en discusión los estereotipos y sesgos de genero aun presentes en el sistema financiero.

En conclusión, es indispensable continuar profundizando investigaciones que aporten evidencia empírica sobre la situación de las mujeres en puestos jerárquicos del sistema bancario argentino, así como fomentar la creación de entornos laborales más inclusivos, equitativos y diversos.

Por último, respecto al acceso de mujeres en puestos de liderazgo, pese a que existe una creciente participación femenina dentro del sistema financiero, es notorio que el acceso a posiciones de alta dirección continúa siendo limitado. En el caso de Banco Galicia, si bien existen avances en cuanto a equidad, aun persiste el techo de cristal.

Dentro de los programas incluidos en Banco Galicia, se tomaron medidas tales como capacitaciones en perspectiva de género y programas de liderazgo para mujeres. Sin embargo, la efectividad de estas acciones depende en gran medida del compromiso sostenido de la alta dirección y de la transformación cultural dentro de la organización.

Las entrevistadas demostraron tener un estilo de liderazgo orientado en la comunicación, la inclusión y el manejo de las emociones. Esto favorece al clima dentro de la

organización y la eficiencia en la toma de decisiones, aunque todavía enfrentan resistencia en estructuras jerárquicas tradicionales.

También las entrevistadas reconocen que tienen obstáculos como la doble carga laboral, entre la familia y el trabajo, los sesgos de género y la escasa presencia de lideres mujeres en cargos de alta jerarquía.

Bibliografía

Álvarez, M. (2024). Liderazgo en la formación gerencial de los gerentes de las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Formación Gerencial*, 23(2), 72–83.

Campos García, I. (2021). *Ellas, líderes: un estudio del contexto empresarial iberoamericano*. Recuperado de Ellas, líderes: un estudio del contexto empresarial iberoamericano | Request PDF

Castelli, S. (2025). *Las historias de dos mujeres líderes en los bancos: Anne Boden y Ana Botín*. Mujer Financiera. https://www.mujer-financiera.com/blog/las-historias-de-dos-mujeres-lderes-en-los-bancos-anne-boden-y-ana-botn

Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16(2), 270-275.

Cuccaro, L., Sangiácomo, M., Tumin, L., & Wilkis, A. (2023, noviembre). *El sistema financiero argentino, ¿reduce o amplifica la brecha de género originada en el mercado laboral?* CESO.

Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género. (2022). *El costo de cuidar: las brechas de género en la economía argentina (1er trim. de 2022).* Ministerio de Economía.

Dirección Nacional de Economía, Igualdad y Género. (2022). *¿Por qué las mujeres ganan menos? Las brechas de género en la economía argentina (2º trim. de 2022).* Ministerio de Economía.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2004). Women and men as leaders. En J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 279–301). Sage Publications.

Eagly, A. H., Carli, L. L., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders* (Vol. 11). Harvard Business School Press.

Embry, A., Padgett, M. Y., & Caldwell, C. B. (2008). Can leaders step outside of the gender box? An examination of leadership and gender role stereotypes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1), 30–45. https://erevistas.uca.edu.ar/index.php/RPSI/article/view/2423/2253

Federal Glass Ceiling Commission. (1995). *Good for business: Making full use of the nation's human capital. The environment scan: A fact-finding report of the Federal Glass Ceiling Commission*.

Gerbaldo, S. (2021). *Un breve resumen de la conquista de derechos laborales de las mujeres en la historia*. Museo de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo. https://www.argentina.gob.ar/srt/museosrt/ppf/8M

Heller, L. (2011). Mujeres en la cumbre corporativa: El caso de la Argentina. Recuperado de https://ojs.econ.uba.ar/index.php/CESOT/article/view/514/951

Holloway, K., Niazi, Z., & Rouse, R. (2017). *Women's economic empowerment through financial inclusion: A review of existing evidence and remaining knowledge gaps.* Financial Inclusion Program, Innovations for Poverty. https://conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/229375/CONICET_Digital_Nro.185759ba-c8c7-482e-84f8-5c4094b28149_B.pdf

INDEC. (2023). *Distribución del ingreso – Encuesta Permanente de Hogares, 2° trimestre 2023.* Instituto Nacional de Estadística y Censos. https://www.indec.gob.ar

Infobae. (2022, 19 de mayo). *Liderazgo estratégico, capacitación y equidad: las claves de los cuatro ganadores para atraer al talento femenino.* https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2022/05/19/liderazgo-estrategico-capacitacion-y-equidad-las-claves-de-los-cuatro-ganadores-para-atraer-al-talento-femenino/

Klenke, K. (2004). *Women and leadership: A contextual perspective.* Springer Publishing Company.

Lupano Perugini, M. L. (2011). *Liderazgo, género y prejuicio: Influencia de los estereotipos de género en la efectividad del liderazgo femenino y actitudes hacia las mujeres líderes.* https://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/1668

Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2013). Estereotipos de género, sexo del líder y del seguidor: Su influencia en las actitudes hacia mujeres líderes. Estudio realizado con población argentina.

Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Addison-Wesley.

Powell, T. C. (2002). The philosophy of strategy. *Strategic Management Journal*, 23(9), 873–880. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.254

Sparkassenstiftung Latinoamérica y el Caribe. (2023). *Determinación de barreras a la participación de mujeres en puestos de liderazgo dentro de las instituciones financieras.* https://sparkassenstiftunglatinoamerica.org/fileadmin/user_upload/pdf/Estudio_barreras_mujeres_puestos_liderazgo_IF.pdf